الطريق نحو التميز

كيف تصنع من نفسك

قائداً ناجحاً

محمد فتحي

خبير إداري

الطريق نحو التميز

كيف تصنع من نفسك قائداً ناجحاً؟

سمات - صفات — مهارات - سلوكيات

محمد فتحى

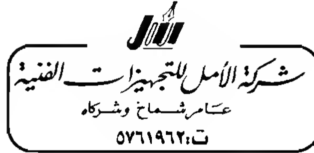
خبير إدارى

بسم الله الرحمن الرحيم

١٤٢١هـ - ٢٠٠٠م

رقم الإيداع: ١٣٣٤٦ / ٢٠٠٠

الترقيم الدولى: I.S.B.N. 977- 265- 291- 9





دار التوزيع والنشر الإسلامية

٢٥١ ش بورسعيد ت ٣٩٠٠٥٧٢ فاكس ٣٩٣١٤٧٥

مكتبة السيدة: ٨ ميدان السيدة زينب ت ٣٩١١٩٦١ ص ب ١٦٣٦

مكتبة الاعلام: ١٢ ش ابن هانئ الأندلس ت ٢٦٠٠٧٣١

مكتبة نصر الدين: ٤٤٦ ش الهرم - أعلى النفق ت ٥٧٣٠٧٥٢



مقدمة

مَن نحن .. ؟

هذا هو السؤال الذى يجب علينا أن نسأله لأنفسنا.

إذا علمنا وتعلمنا كيف نحن؟ وماذا نحتاج؟ وما السلوكيات والسمات المطلوب توافرها فى أشخاصنا وشخصياتنا؟ وكيف نحكم على الأمور؟

وكذلك:

- كيف نختار من نتعامل معهم؟ وكيف ندربهم ونوجههم ونشرف عليهم؟
- كيف نتواصل ونتصل معهم وبهم؟
- وكيف نبنى من خلالهم مجموعات عمل وجماعات وفرق تتسم بالمرونة والعطاء الدائم؟
- وكيف نفوض إليهم ولهم الأعمال دون خوف أو تردد؟
- وكيف نجتمع بهم؟

وأخيرًا .. كيف نقودهم فى أزمة حتى تنتهى بنجاح؟

إذا عرفنا ذلك عرفنا بلا شك معنى فن قيادة الآخرين.

فلنكن قادة أو فلنكن تابعين

نحن الآن ننتظرك ونحتاجك إلى أن تكون قائداً فما أكثر التابعين!!

نحن نتعامل معك لنصعد بك نحو العلا

فلتكن أنت أنت قائداً

وليكن الآخرون هم التابعين

المؤلف

المحتويات

اعرف نفسك أولاً
.. من أنت؟

«**اعرف نفسك أولاً**» حكمة ثابتة مع الزمن، ولكى تعرف نفسك فإنه من الضرورى أن ترتب العبارات الآتية بحيث يكون رقم (هـ) أقرب إلى تفكيرك أو سلوكك فى القيادة وبحيث يكون رقم (أ) أبعد ما يكون عنك[1].

ويجب أن يعكس الترتيب ما تفعله فعلاً وليس ما تريد أن تفعله.

١- الفكرة المسيطرة

أ – أفكر فى مصلحتى أولاً

ب – أفكر فى مصلحة الأفراد أولاً

جـ- أفكر فى كيفية التوفيق بين مصلحة العمل ومصلحة الغير

د – أفكر فى مصلحة العمل أولاً

هـ – أفكر فى كيفية ربط مصلحة العمل بمصلحة الآخرين.

٢- الافتراضات الأساسية عن مفهوم العمل عند الأفراد:

عندما أتعامل مع الأفراد فإننى أفترض:

أ – أن العمل بغيض (كريه) عند معظم الأفراد وهم يعملون مكرهين من أجل لقمة العيش.

ب – أن العمل وإن كان كريهاً، عند معظم الناس إلا أن المعاملة الطيبة تقلل من تلك الكراهية.

---

(١) د. سيد الهوارى، أى نوع من المديرين أنت (بتصرف)، مكتبة عين شمس. القاهرة، ١٩٨٨.



جـ- أن العمل ليس بالضرورة كريهاً، ويمكن بالتخطيط والمعاملة المقبولة تقليل تلك الكراهية.

د- أن العمل بغيض عند معظم الناس، ولكن التخطيط الجيد والتنظيم الجيد يقلل من تلك الكراهية.

هـ- أن العمل طبيعى مثل اللعب إذا توافرت الظروف السليمة.

٣- الافتراضات الأساسية عن رغبة الأفراد فى تحمل المسئولية:

عندما أتعامل مع الأفراد فإننى أفترض:

أ- أن معظم الأفراد كسالى غير طموحين ويفضلون أن يتركهم المرء لحالهم.

ب- أن معظم الأفراد نشطون طموحون لديهم رغبة كبيرة لتحمل المسئولية.

جـ- أن معظم الأفراد وسط لديهم رغبة وسط فى تحمل المسئولية والطموح.

د- أن معظم الأفراد كسالى غير طموحين وليس لديهم رغبة لتحمل المسئولية وبالتالى يجب الإشراف عليهم ومتابعتهم بشكل محكم.

هـ- أن معظم الأفراد نشطون طموحون لديهم رغبة كبيرة لتحمل المسئولية إذا توافرت الظروف المناسبة.

٤- الافتراضات الأساسية عن قدرة الأفراد على الابتكار:

إننى أفترض:

أ- أن معظم الأفراد يتمتعون بقدرات محدودة جداً على الابتكار.

ب- أن معظم الأفراد يتمتعون بقدرات واسعة على الابتكار.



جـ- أن معظم الأفراد يتمتعون بقدرات معقولة (وسط) على الابتكار.

د- أن معظم الأفراد يتمتعون بقدرات قليلة على الابتكار.

هـ- أن معظم الأفراد يتمتعون بقدرات كبيرة إذا توافرت الظروف المناسبة.

٥- الافتراضات الأساسية عن دوافع الأفراد للعمل:

إننى اعتقد أن أحسن طريقة لتحفيزهم هى :

أ- أن أتركهم يحصلون على ما يمكنهم أن يحصلوا عليه.

ب- أن أشجعهم بالكلمة الطيبة والمدح والثناء.

جـ- أن أشجعهم بالمكافآت المادية وبالعقاب لمن يخطىء وبالكلمة الطيبة أيضاً.

د- أن أشجعهم بالمكافآت المادية وأهددهم بالعقاب لمن يخطىء.

هـ- أن أشجعهم على تحقيق ذاتهم وتوفير روح الفريق والتزامهم الذاتى.

٦- الدوافع الإيجابية:

إن ما يحركنى للعمل :

أ- حفظ الذات والأمان.

ب- الدفء والقبول من الآخرين.

جـ- شعبيتى بين المجموعة.

د- السيطرة والرقابة.

هـ- الالتزام الذاتى.



٧- الدوافع السلبية:

إننى أخشى:

أ- الفصل من الوظيفة.

ب- رفض الأفراد لى.

جـ- فقدان شعبيتى.

د- فقدان السلطة والسيطرة على الآخرين.

هـ- الهزيمة الذاتية.

٨- مدخل الإدارة:

إننى على قناعة:

أ- أن تحقيق حد أدنى من الكفاءة وحد أدنى من رضا الأفراد ضرورى لإنجاز العمل.

ب- أن الرضا الإنسانى يحقق الكفاءة الإنتاجية.

جـ- لابد من أخذ حل وسط بين رضا الناس والترتيبات الفنية للكفاءة الإنتاجية (التخطيط والتنظيم).

د- أن تحقيق الكفاءة الإنتاجية لا يقوم إلا من خلال التخطيط المحكم والرقابة المحكمة وهو ما يؤدى إلى الرضا الإنسانى.

هـ- أنه يمكن نسج الترتيبات الفنية للكفاءة الإنتاجية مع الرضا الإنسانى دون تنازلات.



٩- مفهوم الإدارة:

إن مفهوم الإدارة عندى:

أ- هو تطبيق القوانين واللوائح وهو بالتالى أقرب إلى الإدارة البيروقراطية.

ب- مطابق لمفهوم مدرسة العلاقات الإنسانية التى تعترف بوجود اختلافات فردية بين البشر.

جـ- مفهوم واقعى يجمع بين العلاقات والمعايير بين العلم والفن.

د- مطابق لمفهوم الإدارة العلمية: إدارة مبنية على أسس ومبادىء ومقاييس ومعدلات أقرب إلى الإدارة.

هـ- مفهوم حضارى حيث يتم خلق وتدعيم قيم عمل جديدة ودعم طاقات الابتكار وتحقيق الذات، مفهوم أقرب إلى الإدارة بالمشاركة الحقيقية والرقابة الذاتية.

١٠- مسئولية تنفيذ العمل:

أ- إن مسئولية تنفيذ العمل تقع على عاتق شخص آخر، إننى أنفذ تعليمات.

ب- المرؤوسون الذين يعملون معى هم المسئولون عن تنفيذ العمل وأنا أساعدهم بالطبع.

جـ- أنا مسئول عن تنفيذ العمل يساعدنى الآخرون وأساعدهم.

د- أنا المسئول شخصياً عن تنفيذ العمل بواسطة آخرين.

هـ- إن مسئولية تنفيذ العمل جماعية وفردية، كل شخص مسئول عن الجزء وعن الكل.



١١- وظيفتى هى:

أ- توصيل التعليمات إلى أسفل وإرسال المعلومات والاختناقات إلى أعلى .

ب- خلق علاقات طيبة مع المرؤوسين وبين بعضهم البعض من أجل جو ودى مريح بإيقاع مريح .

جـ- تخطيط العمل وتنظيمه ومتابعته بشكل محكم نسبيا مع العناية بالعلاقات الودية مع المرؤوسين والجو الودى المريح .

د- تخطيط العمل وتنظيمه ومتابعته بإحكام وهو ما يقلل من الصراع الإنسانى .

هـ- وظيفة القائد هى التأكد من أن تخطيط العمل وتنظيمه ورقابته تم بشكل سليم، حيث التخطيط بالمشاركة والمتابعة ذاتية بالإضافة للرقابة من أعلى .

١٢- إننى أتصور أننى:

أ- ساعى بريد أو حامل رسالة .

ب- الأخ الأكبر لعائلة .

جـ- وسيط بين المنظمة والفرد (وسط بين مفهوم الأخ الأكبر وصاحب السلطة) .

د- صاحب السلطة .

هـ- معلم ومستشار لمرؤوسيه .



١٣- صيغة أو أسلوب التفكير:

إن صيغتى أو أسلوبى فى التفكير :

أ- يقرب إلى التفكير الروتينى .

ب- يقرب إلى التفكير الناعم أو الرومانسى .

جـ- يقرب إلى وضع المسائل والأشخاص فى قوالب أو أنماط .

د- يقرب إلى التفكير الصارم / الجازم حيث الأبيض أبيض والأسود أسود .

هـ- يقرب إلى التفكير المنهجى (المنطقى المرتب) وإلى التفكير الابتكارى (الإبداعى) .

١٤- طريقة اتخاذ القرارات:

إننى أتخذ القرارات بالطريقة الآتية :

أ- أرفع الموضوع إلى أعلى لاتخاذ القرار دون تفضيل بديل عن آخر (عدم اتخاذ قرار) .

ب- إننى أسمح للمرؤوسين التابعين لى باتخاذ القرار فى كل الأمور وأتمشى مع رأى الأغلبية لأننى أحبهم .

جـ- إننى أشخص المشكلة وأطلب الحلول والاقتراحات وأتخذ القرارات .

د- إننى أتخذ القرارات وأعلنها للمرؤوسين لينفذوها ولا أسمح بمناقشتها .

هـ- إننى أشرك المرؤوسين فى تشخيص المشكلة، وأضع بالاتفاق معهم الحدود الواجب عدم تجاوزها، وأطرح معهم الحلول ويتخذون أفضل القرارات .



١٥- الاجتماعات

أ- البعد عن الاجتماعات غنيمة ففيها مشاكل والمفروض ترك الكلاب النائمة نائمة؟!

ب- الاجتماع فرصة ممتازة لأسمع من المرؤوسين ما يجرى.

جـ- الاجتماع فرصة لإعطاء انطباع بأن القرارات هى قرارات الأغلبية حتى يسهل تنفيذها.

د- أحسن اجتماع هو الاجتماع المكون من شخص واحد والاجتماعات ضياع لوقت الناس.

هـ- الاجتماع فرصة للفهم المتبادل وللحصول على أفكار جديدة من احتكاك الآراء ولمعرفة الصورة الكلية.

١٦- مسئولية وضع الأهداف:

أ- أحسن شخص لوضع أهداف إدارتى هو رئيسى.

ب- أساعد مرؤوسى فى وضع أهداف إدارتى.

جـ- أضع أهداف إدارتى بإشراك مرؤوسى.

د- أنا أصلح شخص لوضع أهداف إدارتى.

هـ- أضع أهداف إدارتى بالاشتراك مع مرؤوسى فى ضوء من المشورة والفهم والاحترام المتبادل.

١٧- تعارض أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد:

إذا تعارضت أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد فإننى:

أ- أرفع الأمر للإدارة العليا.

ب- أرجح أهداف الأفراد لأن ذلك سيكون فى مصلحة المنظمة.

جـ- آخذ حلاً وسطاً.

د- أرجح مصلحة المنظمة، ففى ذلك مصلحة الأفراد فى الأجل الطويل.

هـ- لا أرى تعارضا، فمن المفروض ومن الممكن نسج أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة.

١٨- الوقت:

أ- الوقت عندى لا قيمة له.

ب- الوقت عندى كالهواء ليس له بداية ولا نهاية.

جـ- الوقت عندى من ذهب.

د- الوقت عندى كالسيف إن لم تقطعه قطعك.

هـ- الوقت عندى استثمار نتائجه فى المستقبل.

١٩- مفهوم السلطة:

إننى أفهم السلطة على أنها:

أ- تطبيق القوانين والتعليمات وبالتالى فهى ليست مسألة شخصية.

ب- حب المرؤوسين لى، رضاهم عنى معناه أن لى سلطة عليهم.

جـ- السلطة هى الالتـزام برأى الأغلبـيـة، فـهى وسط بين حق الرئيس وحب المرؤوسين.

د- السلطة حق لى بحكم منصبى لإلزام الآخرين لتنفيذ مسئولياتى.

هـ- السلطة هى الالتزام بمتطلبات الموقف وهى مطابقة لحرية المرؤوس فى حدود التزامه الأساسى بالأهداف.

٢٠- مفهوم التنظيم:

إننى أفهم التنظيم على أنه:

أ- جهاز استقبال للتعليمات من أعلى وجهاز إرسال للمعلومات إلى أعلى والتسلسل الرئاسى أساسى.

ب- تنظيم غير رسمى والعلاقات غير رسمية.

جـ- خليط بين تنظيم رسمى وعلاقات غير رسمية حيث يستخدم الأخير لجس نبض الأول.

د- هيكل تنظيمى مصمم طبقاً لمتطلبات العمل الموضوعية وحيث هناك تحديد دقيق للاختصاصات والسلطات والعلاقات.

هـ- نظام للتعاون منسق إرادياً حيث تكون روح الفريق هى الدعامة الأساسية للعلاقات.

٢١- درجة المركزية واللامركزية:

أ- إننى موصل جيد بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز التنفيذ.

ب- إننى أفوض فى القرارات الكبرى والقرارات الصغرى.

جـ- إننى أفوض فى القرارات الصغرى أما الكبرى فلا تفويض.

د- إننى لا أفوض لا فى القرارات الكبرى أو الصغرى المؤثرة.

هـ- إننى أفوض فى القرارات الكبرى والصغرى فى ضوء الأهداف الملتزم بها من الجميع.

٢٢- اتجاه الاتصال:

أ- أنا مجرد ساعى بريد.

ب- أنا أحب الاستماع من الرؤوسين.

جـ- أنا أتكلم واستمع بشكل معقول.

د- أنا الذى يتكلم والآخرون ينصتون.

هـ- أنا أنصت للآخرين وأتكلم معهم.

٢٣- نوع التعليمات والمعلومات:

أ- إننى أتجنب كتابة التقارير بقدر الإمكان.

ب- إننى أعطى تعليمات ومعلومات تفصيلية غالباً شفوية.

جـ- إننى أعطى تعليمات شفوية.

د- إننى أكتب تعليمات مختصرة.

هـ- إننى أكتب التعليمات التى قد تكون مختصرة، وقد تكون مطولة، كما قد تكون شفوية.

٢٤- الصراحة:

أ- لا أتطوع برأيى وأطلب التأجيل وأتحاشى المواجهة.

ب- إننى صريح ولكن إذا كانت الصراحة تؤذى أمتنع أو أضعها فى قالب ظريف.

جـ- إننى أمسك العصا من النصف: أذكر المزايا والعيوب.

د- إننى صريح غاية فى الصراحة: أقول للأعور أنت أعور فى عينه.

هـ- إننى صريح بموضوعية وبدقة شديدة دون إيذاء للغير.

٢٥- جوهر الانفعال أو العاطفة:

أ- إننى لا أنفعل ولا أحب ولا أكره.

ب- الخوف يسيطر علىَّ.

جـ- القلق يسيطر علىَّ.

د- الغضب يسيطر علىَّ.

هـ- الحب والتقدير يسيطران علىَّ.

٢٦- مَنْ بخير ومَنْ ليس بخير:

فى تعاملى مع الغير فإننى اكتشف افتراضاتى الآتية عن تصورى عن نفسى وعن الآخرين:

أ- كل الناس سيئة (أنا لست بخير وأنت لست بخير).



ب- الناس أفضل منى (أنا لست بخير وأنت بخير) .

جـ- الناس وسط .

د- أنا الملاك وهم الشياطين (أنا بخير وأنت لست بخير) .

هـ- الناس بخير (أنا بخير وأنت بخير) .

٢٧- حالة الذات التى أتكلم بها:

إننى أشعر عند تعاملى مع الآخرين :

أ- بأننى مثل الطفل المتكيف مع البيئة . (الطفل المغلوب على أمره) .

ب- بأننى مثل الوالد الراعى أخاف على الناس (الحانى) .

جـ- بأننى مثل الوالد الانتقادى (الجاد القاسى) .

د - بأننى مثل البالغ (الموضوعى) .

٢٨- معالجة الصراع (معارضة الأشخاص لتعليماتى أو رأيى):

أ- أتجنب معارضة أى شخص لتعليماتى أو إبداء رأى لا يعجب الآخرين .

ب- إننى أفهم معارضة أى شخص لتعليماتى أو رأيى على أنه تقليل من مكانتى عنده؛ ولا أجد له المبررات .

جـ- إننى أفهم معارضة أى شخص لتعليماتى أو رأيى على أنه نوع من العصيان، أوقع عليه العقاب بطريقة غير رسمية أو غير مباشرة (أقلل من شأنه فى غيابه مثلاً) .



د- إننى أفهم معارضة أى شخص لتعليماتى أو رأيى على أنه العصيان، أعالجه بالقمع فى الحال .

هـ- إننى أفهم معارضة أى شخص لتعليماتى أو رأيى على أنه نقص فى الفهم أحاول أن أتفهمه جيداً لأقتنع أو أن أُفهمه ليقتنع .

٢٩- درجة الإشراف ونوعه:

أ - إننى أشرف على المرؤوسين بالقدر الذى يخلى من المسئولية .

ب - إننى أشرف على المرؤوسين من بعيد .

جـ - إننى أشرف على المرؤوسين بشكل مقبول .

د - إننى أشرف على المرؤوسين بشكل محكم .

هـ - إننى أشرف على المرؤوسين بالاستثناء وعلى النتائج .

٣٠- معالجة الخطأ:

أ- أتجاهل الخطأ، إلا إذا كان ذلك يوقعنى فى المسئولية أرفع مذكرة إلى أعلى .

ب- أبرز الخطأ على أساس أن كل الأفراد معرضة لأخطاء .

جـ- أعرف رأى الأغلبية وأدرس السوابق وأتخذ قرارى على هذا الأساس .

د- أحاول معرفة المخطئ وعقابه لكى يكون عبرة لغيره .

هـ- أدرس سبب الخطأ وأضع الضمانات لكى لا يتكرر، أما الخطأ المتعمد فأقصى عقاب .



٣١- تقييم أداء الناس:

إننى أركز فى تقييمى لأداء الآخرين على الوجه التالى :

أ- المهم استيفاء الشكل .

ب- أشكر وأمدح على المجهود بدون تحفظات .

جـ- أشكر وأمدح ولكن أوجه انتقادات عن النقص (أسلوب برافو ولكن) .

د- أبحث عن أوجه النقص منتقدا فأنا أبحث عن العمل الجيد .

هـ- أقارن النتائج بالأهداف ومعرفة أسباب الاختلاف .

٣٢- نوع الإدارة بالأهداف:

إن الإدارة بالأهداف التى أطبقها إذا كانت هناك فرصة هى :

أ- استيفاء النماذج والإجراءات .

ب- الإدارة بأهداف المرؤوسين (الإدارة بالأهداف من أسفل) .

جـ- الإدارة بالأهداف بالمشاركة الصورية .

د- الإدارة بالأهداف بالبرمجة من أعلى (معدلات موضوعة من أعلى) .

هـ- الإدارة بالأهداف بالمشاركة الحقيقية والرقابة الذاتية .

٣٣- نوع الخضوع:

أ- أشعر بأننى ضائع (لا أعرف لمن أخضع) .

ب- إننى أخضع لرأى المرؤوسين لأننى لا أستطيع مخالفتهم .

جـ- إنني أخضع لرأى الأغلبية لأن رأيهم هو رأيى .

د- إنني لا أخضع لأحد . أخضع لرأيى الشخصى .

هـ- أخضع لرأى الأغلبية إذا كان سليما (لا يتعارض مع منهج الله) .

٣٤- القناع الذى يرتديه:

إن القناع الذى أرتديه شخصياً ولا يعرفه غيرى هو :

أ- يستوى الأمر.

ب- الإطراء والموافقة.

جـ- الصداقة / الدبلوماسية.

د- الجدية والرعب والتهديد .

هـ- بناء السمعة وروح الفريق.

٣٥- تصورات الناس:

يتصور الناس عني :

أ - أنني « منعزل » أو فى « حالى » .

ب- أنني شخص طيب وابن حلال (متساهل - حبوب) .

جـ - أنني شخص عادى مثل كل الناس.

د - أنني شخص جاد - قاس - عنيد (الناس تخشانى) .

هـ - أنني محترم أكون قاسيًا عندما يتطلب الأمر القسوة والعكس صحيح .

٣٦- ردود فعل المرؤوسين:

إننى ألاحظ ردود الفعل التالية للمرؤوسين الذين يعملون معى :

أ- اللامبالاة، الاستقالة العاطفية.

ب- الأمان، التسيب، الإحساس بالضياع.

جـ- الطاعة العمياء، الاختفاء، الهروب.

د - روح الفريق، مطلوب منا المثالية.

٣٧- المناخ السائد:

إننى أستطيع أن أقول أن المناخ السائد فى منظمتى هو :

أ- التجمد البيروقراطى.

ب- إحساس النادى الاجتماعى (إنتاجية منخفضة).

جـ- المناورات السياسية (شللية).

د- هيكل متماسك يتم تدعيمه بالتفتيش (جو إرهاب).

هـ- ديناميكية متطورة (إنتاجية مرتفعة وإيجابية العاملين).

٣٨- جذور التكوين الشخصى:

أ- كانت عائلتى تتعامل معى بعنف عادى وكانوا يحرموننى ويهملوننى، أو كنا ننغمس فى الترف والمتعة.

ب- كانت عائلتى تعاملنى بتدليل زائد وكانوا يخاصموننى إذا أتيت عملا غير مقبول عندهم.

جـ- كانت عائلتى تعاملنى على أساس عيب والناس تقول عيب إيه؟

د- كانت عائلتى (والدى أو والدتى) لا يعجبها العجب ولا الصيام فى رجب، وكانت تعاقبنى على عدم الطاعة.

هـ- كان حب عائلتى لى حبًا غير مشروط : كانوا يحترموننى ويعلموننى باحترام.

٣٩- الحكم والأمثال التى استخدمها:

أ- « الباب اللى بيجى منه الريح سده واستريح » - أنا عايز أعيش فى حالى.

ب- معلهش .. عيل وغلط - لاقينى ولا تغدينى.

جـ- ما لا يدرك كله لا يترك كله - نصف العمى ولا العمى كله.

د- « عوم أو اغرق - وأنا ما اعرفش أبويا أنا راجل جاد ».

هـ- « وأمرهم شورى بينهم ».

٤٠- الأمراض التى أعانى منها:

أ- الاكتئاب - الاستقالة العاطفية.

ب- الربو - السكر - ارتفاع ضغط الدم - التلذذ باضطهاد الغير لى.

جـ- القلق والانزعاج الزائد - القرحة المعدية.

د- الأزمة القلبية - الصداع النصفى - القسوة المفرطة.

هـ- لا أعانى من أى أمراض.

الآن هل عرفت من أنت؟!

وماذا تفعل؟

إذا لم تكن فاعلم أن ....هى:

ماهى القيادة؟

القيادة هى : [١]

- التأثير الفعال فى الآخرين ليؤدوا الأعمال التى يريد القائد إنجازها .
- قدرة القائد على التأثير فى الآخرين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المحددة لهم .
- القدرة على إقناع الآخرين بمحاولة تحقيق أهداف محددة بحماس .
- عملية تحريك مجموعة من الأفراد باتجاه محدد ومخطط وذلك بحثهم على العمل باختيارهم .

والقيادة الناجحة تحريك الأفراد فى الاتجاه الذى يحقق مصالحهم على المدى البعيد، فالقيادة الناجحة منهج ومهارة وعمل يهدف إلى التأثير فى الآخرين، والشخص القيادى هو الذى يحتل مرتبة متقدمة فى المجموعة، ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسق مع تلك المرتبة، والقائد هو الذى ينتظر منه ممارسة التأثير والنفوذ فى تحديد أهداف المجموعة وبلورتها وتحقيقها .

وعليه فإن عناصر القيادة هى:

١ - قائد يتسم بشخصية مؤثرة ومهارات لتحقيق هدف محدد .

٢ - مجموعة من الأفراد اللازمين لتحقيق الهدف .

(١) د. سيد الهوارى (وآخرون)، مبادئ الإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٣، ص ٣٠٩.



٣ - الموقف الذى تمارس فيه المجموعة عملها.

والمبادئ الأساسية للقيادة هى :[١]

١ - قوة تتدفق بين القائد ومجموعته بطريقة مقنعة يترتب عليها توجيه طاقات مجموعته؛ بأسلوب متناسق ومتناغم باتجاه الأهداف التى حددها القائد.

٢ - قوة تتفاعل -أخذا وعطاء- مع المحيط والجو العام الذى تعمل فيه، والوسائل التى تستخدم، فهى لا تتحرك فى الفراغ وإنما حسب المعطيات القائمة.

٣ - قوة دائبة الفعالية والحركة لا تتوقف، قد ترتفع درجة نشاطها وقد تنخفض لكنها مستمرة.

٤ - قوة توظف المبادئ والوسائل والأساليب من أجل غايات محددة واضحة ومتناسقة.

فالقائد هو الرأس المفكر لكل تنظيم
والذى يبعث فيـــه روح الحـــياة.

ولكن القائد.. ما هو نمطه فى قيادته للآخرين؟

هناك أنواع متعددة من القادة أكثرها شيوعا هي:

١ - الدكتاتور: [١]

- يفرض خطته على العاملين معه ويلزمهم بالتنفيذ.
- يتصرف بمفرده، لا يخضع لأحد ويفرض على الجميع أن يخضعوا له.
- يكون صالحا فى تصرفات، خاطئا فى تصرفات أخرى، لكنه فى سلطته الدكتاتورية قد يخطو خطوات واسعة نحو الإصلاح إن أراد ذلك لكنه فيما يقوم به يكون وحده، ولا يستطيع أن يحصل على تجاوب صادق مع العاملين معه.
- يجتذب الدكتاتور إلى نفسه مجموعة من المؤيدين «أو المنافقين». ويحاول المخلصون له انتقاده وتوجيهه، ولكن كبرياءه لا يعاونه على ذلك.
- يصعب عليه أن يكتشف من هو مخلص ومن هو منافق له.
- يقلل القائد الدكتاتور من قيمة العاملين معه، ومن تجاوبهم الإيجابى معه فيما يحدث.
- تجميد الدكتاتور هو الدافع الأول لمعظم الأحداث.
- يكبت الدكتاتور العاملين معه فيحرمهم حرية التحدث عن الأخطاء أو لفت النظر إليه، فتكون النتيجة أن الفساد يستشرى فى كافة أنحاء العمل، وبذلك يتعطل العمل الفعال والإيجابى.

(١) د. صموئيل حبيب فن قيادة الجماعات، دار الثقافة، الطبعة الخامسة، ١٩٨٧م.

فانتبه

حتى لا تكون دكتاتورا

٢ - البيروقراطى...

- لا يمثل من يقودهم.. فهو يسعى أن يحفظ مكانه ومكانته عن طريق جهاز مكتبى يباعد ما بينه وبين العاملين معه.
- اللوائح المكتبية بالنسبة له أهم من العمل ذاته، فهو يهتم أكثر بالإجراءات والروتين أكثر من اهتمامه بالعمل.
- يهرب من المسئولية بتوزيعها على عدد من الأفراد، فلا تبدو أمامه ملامح الأخطاء وبذلك يتصرف كل واحد كما يتراءى له.
- أهم دور للبيروقراطى هو متابعة الإجراءات أولا..

وسرعان ما تتحول الإجراءات البيروقراطية إلى وسيلة لتغطية الأخطاء.

- يعتقد أن العاملين معه على صواب ودراية تامة بـ «الإجراءات رغم أن النتيجة هى «فساد كامل» للمجموعة.

فانتبه

حتى لا تكون بيروقراطيا



٣ - الفوضوى:

- كل فرد هنا يعمل ما يراه مناسبا.
- لا يوجد نظام ولا مسئوليات ولا أهداف.

فالنظام غير موجود والمسئوليات غير محددة، والهدف غير واضح، وبذلك تعم الفوضى ويشيع الفساد والإهمال.

الفوضى ليست حرية ولن تكون منتجة، ولابد أن ينشأ عنها إهمال وضياع.

فانتبه ***حتى لا تكون فوضويا.***

٤ - الديمقراطى:

- يتفاعل مع العاملين معه ويصبح واحدا منهم.
- يصعب أن تميز بين القائد والعاملين معه.
- تنبع القرارات من الجماعة نفسها، فكل فرد يدرك مكانته ومسئوليته.

محاذير:

- من الممكن أن تتحول الديمقراطية إلى فوضى ما لم تكن النظم التى تربطها محكمة.

- الديمقراطية بحكم نظامها تعطى فرصة لأصحاب الأغراض الشخصية بالتجمع والشللية والتكتلات، وتصبح المصلحة هنا تدعيم رأى الشلة بغض النظر عن المصلحة العامة.

- الجميع هنا مهدد دائما بالانفعال العاطفى والجرى وراء «عواطف» كثيرا ما تخطئ دون تقدير موضوعى للمواقف أو المصلحة.

ولكن لا تقل: لعنة الله على الديمقراطية

من نحتاج!

نحتاج إلى:

- قائد يقود الجماعة والعاملين معه بكفاءة وفاعلية.
- قائد جماعى لكل العاملين.
- يتناقش مع أفراد الجماعة والعاملين معه ويصنعون القرار بالأغلبية.
- يدرك الجميع معه أن كل فرد منهم أسهم فى الوصول إلى القرار، أى أن القرار قراره هو وأنه أحد صانعيه.
- يشعر فرد فى هذه اللحظة بأنه شارك بكيانه فى الأمر ومع جميع العاملين الزملاء والقائد.
- القرار جماعى وإذا كان خطأ فإن الجميع يعترفون بالخطأ ويجدُّون فى تصويبه.
- القرار الجماعى يربط أفراد الجماعة معا «قائدا وعاملين» وتكون منهم أسرة



واحدة، فالقيادة الجماعية ليست فوضى، يعمل فيها كل شخص ما يشاء، لكنها نظام محكم حازم يجمع بين حرية القول والعمل.

والقرار الجماعى ينبع من جماعة لها قائد له سمات وصفات وسلوكيات تختلف عن باقى أفراد جماعته أو العاملين معه.

فهو:

- يعرف هدفه ويفهم بوضوح.
- يحرص على تماسك الجماعة ويتغلب على اختلافات وصراعات الفكر والسعى إلى الاتفاق.
- يحقق الاتصال بين باقى الأفراد ويعاونهم على فهم الوسائل المناسبة والخاصة بالعمل.
- يختار أساليب عمل مرنة ويعاونه العاملون على التكيف مع المواقف المتعددة والمتنوعة التى تواجههم.
- يوازن بين الإنتاج وحاجات الأفراد وبذلك يدرك الفرد أن القائد والعمل يمنحاه الرضا النفسى والوظيفى فيزداد ارتباطا به وبالعمل.

ويجعل:

- الجميع يعملون:
- القضايا المهمة تأخذ الوقت الرئيسى.
- الكل يناقش ما يهم الكل.

- هناك تشجيع دائما للمبادأة والمسئولية.
- القرار يتجه لصالح الجماعة.
- الكل يفهم الكل.
- قيمة الفرد فى فكره.
- الأعضاء (بما فيهم هو) يركزون على الأهداف.
- المعلومات متاحة للجميع.
- يتلاشى التذمر وعدم الرضا.

الآن هل عرفت من تحتاج؟

هل ترغب أن تكون دكتاتورا أم فوضويا أم بيروقراطيا؟

أم ترغب فى أن تكون ديمقراطــــيا؟

إذا عرفت أنك تريد أن تكون .. ديمقراطيا..
فما هى السـمات والخـــبرات العمليـــة
والسلوكيات التى تحتاجها لتحقق ما تريد؟

أ- سمات القائد: (١)

١ - **القدرة الذهنية**: ليس من الضرورى أن يكون عبقريا.

٢ - **اهتمامات وطاقات واسعة**: ليس القائد الناجح أسير تخصص معين، بل يمتلك فهما عاما وثقافة واسعة، ولديه قدرات عديدة ومتنوعة، شخص موهوب واسع الخيال والتصور.

٣ - **القدرة على التخاطب والتفاهم**: فالأقدر على التعبير هو الذى يقنع وبالتالى يقود.

٤ - **النضج**: لا وجود للتصرفات الطفولية، توجهاته يجب أن تتسم بسمات الرجولة والنضج وتقدير المسئولية، دائما مطمئن نفسيا مما يجعله قدوة لأتباعه ومرؤوسيه.

٥ - **همة نفس عالية**: قوة الشخصية والإقدام، وروح المبادرة والشجاعة، وهمة النفس والعزم والتصميم من صفات القائد الناجح.

٦ - **مهارات اجتماعية**: القيادة أساسا هى تحقيق العمل من خلال الآخرين؛ أى لابد للقائد أن يعتمد على المهارات الاجتماعية ليقدر مشاعر الآخرين وميولهم ويحترمها، سواء الظاهر منها أو الخفى، ويتعاطف مع الآخرين كى يؤثر فيهم.

٧ - **القدرات الإدارية**: التأمل والتفكير والإبداع، والتخطيط والتنظيم والتوجيه،

---

(١) هشام الطالب، دليل التدريب القيادى، المعهد العالمى للفكر الإسلامى، واشنطن ، الولايات المتحدة الأمريكية، ١٩٩١.



والقـدرة على الإنجـاز وتقـيـيم الآخـرين، والتـمـحـيص، والتـعليم والإيحـاء والتـحليل، وقـوة الملاحظة وبعـد النظر، والقـدرة على التـحسـين والتلخـيص وإعداد التقارير واتخاذ القرارات.

ب- الخبرات العملية المطلوبة للقائد :

تشمل الصفات والمعرفة والمهارات المطلوبة للقائد(١)

١- الصفات:

على القائد أن تتوافر به الصفات التالية:

١ – سلامة الخلق

٢ – القدرة على التأمل والتصور

٣ – التوجيهات الإدارية والتنظيمية

٤ – العدالة والإنصاف

٥ – المنطقية

٦ – النضج العاطفى

٧ – الجد والمثابرة

٨ – الحسم فى القرار

٩ – الحماسة

(١) هشام الطالب، مرجع سابق.

١٠ – النشاط والطاقة

١١ – تدريب الآخرين

١٢ – القدرة على التعبير (تحدثا وكتابة)

١٣ – اليقظة وحدة الذهن

١٤ – تحمل المسئولية

١٥ – التطلع نحو الأفضل

١٦ – الشعور الإنسانى الفياض

١٧ – يُعتمد عليه

١٨ – الإخلاص لله والصدق مع الغير.

٢ - المعرفة:

على القائد أن يكون ملما بالأمور التالية :

١ – أهداف العمل ومبادئه وغاياته.

٢ – الهيكل التنظيمى وتوجيهاته.

٣ – الواجبات والمسئوليات.

٤ – سياسات العمل وأساليبه ولوائحه وإجراءاته.

٥ – مبادئ أساسية فى الاقتصاد.



٦ – مبادئ الإدارة العلمية وأساليبها.

٧ – مخرجات العمل وأساليبه ومجالاته.

٨ – التخطيط ووضع الجداول الزمنية والمراقبة.

٩ – معلومات حول المهنة وفنونها.

١٠ – متطلبات الجودة والتحكم بها.

١١ – مبادئ أساسية فى الرياضيات واللغة والعلوم الطبيعية.

١٢ – القوانين المتعلقة بالعمل.

١٣ – المعايير والمقاييس الخاصة بالعمل.

١٤ – قوة الشخصية ومستلزمات تطويرها.

١٥ – فن التفكير المتجدد والإبداعى وأساليبه العلمية.

١٦ – مبادئ وأساليب العلاقات الإنسانية.

١٧ – مبادئ وأساليب ووسائل الاختيار والتوظيف.

١٨ – مبادئ ووسائل التدريب.

١٩ – نظم المكافآت فى الهيكل التنظيمى.

٢٠ – الاتصالات.

٢١ – كيفية تحقيق إنتاجية عالية ونوعية جيدة بتكلفة منخفضة.

٢- المهارات:

على القائد أن يتمتع بمهارات فى المجالات التالية:

١ - التفويض الناجح.

٢ - تزويد الآخرين بالمعلومات أولا بأول.

٣ - العناية بسلوك العاملين ومصالحهم.

٤ - معالجة مشكلات العاملين.

٥ - التمسك بمبادئ السلامة الصحية.

٦ - مواجهة الأزمات والطوارئ.

٧ - مداومة الدراسة والتعلم لتحسين الأداء.

٨ - إدارة الوقت بكفاءة وفاعلية.

٩ - المحافظة على اللياقة البدنية.

١٠ - تقديم قدوة حسنة لغيره.

١١ - مراعاة مشاعر الغير.

١٢ - عدم التعصب وضبط النفس.

١٣ - وضع الأنظمة واللوائح موضع التنفيذ.

١٤ - التفكير المنظم.



(جـ) سلوكيات القائد:

يحتاج القائد إلى بعض السلوكيات الأساسية فى تعامله مع الآخرين، من هذه السلوكيات :(١)

١ - التواضع

القائد الناجح قائد متواضع، وهو الشخص الذى يعرف ما يحتاج إليه الآخرون، ويحاول أن يحققه لهم، وهو الذى لا يرى مانعا من أن يقوم بالعمل ويشارك الآخرين، فالقائد يؤكد نفوذه بمشاركة العاملين فى روح العمل وخطواته.

ويمكنك أن تختبر مقدار تواضعك إذا سلبت منك القيادة.. فإن وجدت فى نفسك شيئا فإن هذا دليل على أن تواضعك يحتاج إلى تأكيد.

احترام القائد للغير دليل تواضع، فالعظمة الحقيقية للقائد أنه لا يعمل دون أن يستشير من يعملون معه، وكلما احترم الآخرين احترموه، ومن أراد أن يكون متواضعا عليه أن يكون مشاركا للجميع.

أعط لمن معك فرصة للتحدث بحرية عن آرائهم، وادفعهم للتفكير فى الجديد من المشروعات.

تواضع للناس تكن أعظم الناس

(١) د. صموئيل حبيب، مرجع سابق.



٢ - التجاوب المشترك والمتبادل:

تجاوب القائد مع تابعيه يلعب دورا كبيرا فى نجاح العمل، إنه يعرف حاجتهم ويقدرها ويلبيها، وكلما تجاوب معهم وصل إلى هدفه فى جو تسوده المحبة ويسيطر عليه التفاهم. ومن أهم سلوكيات القائد أن يتحادث مع العاملين معه وإذا اختلف مع أحدهم يتناقش معه بموضوعية ويشعره بتقديره لوجهة نظره.

إن المقدرة على كسب محبة رجالك
ليس معناها أن تستسلم لأفكارهم،
وإنما تتعاون وتتفاهم معهم.

- عليك أن تحترم وتقدر كل رجالك أيا كان موقفك منهم ليشعروا بأن قيادتك شرف لهم واحترام لشخصياتهم ومتعة لهم.
- شجع الناجح بامتداحه أمام الجميع، ولا تنتقد أحدا أمام الجميع، فلن يقبل نصيحتك أبدا.

٣ - الحكم الصائب على الأمور:

الحكم الصائب على الأمور خبرة تنمو للقائد من المواقف والأعمال، وبالتالى يمكنه حل المشكلات بيسر إذا أخطأ فعليه أن يعترف بذلك ويصوب خطأه.

فالقرار ليس قراراً فردياً ولا حكماً ديكتاتورياً.



٤- الانطـــلاق:

روح المرح والانطلاق فى الحديث والقدرة على التعبير على ما يجول فى نفسه تعبيراً منطقياً سليماً، واليقظة لكل ما يدور بما حوله والإسهام بحماس فى كل ما يتعلق برجاله، ويندمج معهم حتى يصير واحداً منهم، يحس بإحساسهم ويواجه معهم كل مشكلاتهم.

واياك أن يخل ذلك بوقارك أمام رجالك.

٥- تنمية المقدرة الخلاقة

حتى يكون القائد خلاقاً ويتمتع بهذه المهارة عليه أن يكون:

- حساسا لما يحيط به ويفهم رجاله ويستمع إليهم.
- يتكيف فى تفكيره مع ملاءمة ظروف البيئة المحيطة به.
- أمينا فى الحكم على الأمور ولا يتحيز ولا يخاطر إلا بحساب.
- يثق بنفسه ويطور من تصوراته وقدرته على التخيل.
- يتسع ذهنه لآفاق فكرية جديدة.
- يتعمق أكثر فى الحياة الاجتماعية.

٦- المقدرة على التكيف مع شخصيات الآخرين:

يحتاج القائد لأن يتدرب على التعامل والتكيف مع شخصيات متنوعة



وأخلاق متباينة، فهو يحتاج إلى سلامة النفس، ومرونة التصرف ليتمكن من تأدية دوره بينهم.

ولهذا يجب أن يكون القائد مستعداً دائماً للتعلم والاستفادة من غيره، ويتدرب على حسن المعاملة ولطف الحديث والدبلوماسية و«الإيتكيت» مع الغير.

٧- عدم التكلف

ما الذى يجعل القائد يجلس جلسة متكلفة غير طبيعية؛ ينتصب فيها ظهره ويتجهم وجهه و... حتى يسيء لبعض رجاله - إن لم يكن كلهم - ويفسرونه بأنه لا يناسب الاحترام الذى يستحقونه.

يلزم القائد أن يكون طبيعياً، ويدرك أن التكلف والمرح والمواقف لها احترامها وتقديرها.

٨- التفتح على الأفكار الجديدة:

القائد الجيد يكون مستعداً دائماً أن ينفتح على الأفكار الجديدة ويعطيها فرصة للتجربة، فبعض الأفكار التى لا تظهر فى بدايتها تصير ناجحة عند تطبيقها.

تعاون مع الأفكار الجديدة وأعطها قوة دفع جديدة.

١٠ - الاستماع للأفكار المعارضة:

القائد عليه أن يستمع بعمق وبهدوء للأفكار المعارضة له، ويناقشها بعناية، وعليه الاستفادة قدر الإمكان مما يفيد منها.



تخـيل نفسـك لـو كنت مكان المعارضـة
هل كنت تخفى رأيك ولا يسمعك أحد...؟!

١١- المظهر الخارجى:

القائد الذى له مظهر جيد ومنسق له أثر طيب فى نفس رجاله، ولو حدث العكس فلا شك سوف يتأثر به، فالمظهر له جاذبيته واحترامه متى كان لائقاً.

والمظهر هنا لا يعنى الملبس فقط وإنما أيضاً النظافة والتناسق والتعبير والانطباع.

لاتعبس فى وجه رجالك فهم ثروة فحافظ عليها.

والآن ..

هيا بنا نبدأ

القائد الناجح
والبداية..



عزيزى القائد ... بعد أن عرفت نفسك وعرفت صفات وسمات القائد وسلوكياته، هل فكرت فى هذا السؤال : «لماذا يحقق بعض الناس أعلى مستويات النجاح بينما لا يحقق الآخرون أى نجاح يذكر، على الرغم من أنهم يمتلكون المؤهلات والقدرات نفسها، من تعليم وخبرة وأشياء أخرى، بل ربما يمتلكون أفضل منها؟».

الفرق (بين ذاك وهؤلاء) هو فى الميل إلى الفعل. أى إنجاز المهام المطلوبة. فالناجح دائماً يشعر بتقدير الذات ويعتز بنفسه.

فإذا كان الفشل يؤدى إلى أثر سيئ لدى الذات، فإن النجاح يؤدى إلى تقدير جيد للذات. واعلم أن هذا النجاح يتم من خلال انتصارات صغيرة متتالية وليست فجأة.

ولكن كيف يتم هذا؟

عليك أن تتغير قبل أن تُجبر على التغيير، وطبيعى أن التغيير له مقاومته فى البداية، وربما يرجع ذلك إلى الخوف من المجهول فالاستمرار فى أداء الأمور بالطريقة التى أعتدت عليها ينطوى على قدر أقل من المخاطرة. إننا نخشى أحياناً أن نتغير ولا نقبله بسهولة فى البداية.

فهل أنت مستعد للتغيير؟
فلتكن معنا،



١ـ هل تشعر بأنك قد حددت هدفاً بعيد المنال لأدائك؟

٢ـ هل تمل من عملك بسرعة؟

٣ـ هل تشتاق إلى مواجهة تحديات جديدة؟

٤ـ هل تقلقك دائماً آراء قائدك أو رئيسك وزملائك ومرؤوسيك ورجالك فيك؟

٥ـ هل تعارض القيام براحات أو بإجازات خوفاً مما سينتظرك حين تعود؟

٦ـ هل تخشى الأحداث اليومية فى موقع العمل بينما يجب أن تهدأ وتستمتع بوقتك؟

٧ـ هل تقابل مشكلة فى إيجاد موضوع تتحدث عنه مع أناس بعيدين عن مجال عملك؟

٨ـ هل تأخذ المسألة بصورة شخصية عندما ينهار مشروع تقوم فيه بدور محدود؟

٩ـ هل تشعر كثيراً بأن عملك أصبح يفتقر إلى المتعة؟

١٠ـ هل يستنفد العمل كل قواك، لدرجة أنك لا تملك من الطاقة ما يكفى لتقوم بأى شىء آخر؟

١١ـ هل تشعر بأن المحيطين بك ليس لديهم نفس مستوى الالتزام مثلك؟

١٢ـ هل زملاؤك أقل كفاءة منك؟

١٣ – هل يسبب لك زملاؤك الضيق بصورة متكررة؟

١٤ – هل تشعر بخيبة الأمل لأن الآخرين لا يقدرون مشاركتك فى العمل؟

١٥ – هل تجد أن تقبلك لآراء الآخرين يقل على الدوام؟

١٦ – هل ترفض أحياناً التعاون مع الآخرين حتى عندما تعلم أنه سيكون لمصلحتك؟

١٧ – هل تشعر أحياناً بصعوبة فى أن تكون مهذباً مع من تعمل معهم؟

١٨ – هل تغضب بصورة أسرع مما كنت عليها من قبل؟

١٩ – هل عدد أصدقائك يقل عن ذى قبل؟

٢٠ – هل تؤجل كثيراً أعمالاً هامة؟

٢١ – هل أنت مقتنع بأنك تستطيع أن تقوم بعمل المسئول عنك فى العمل – مديرك أو قائدك – أفضل منه؟

٢٢ – هل فقدت احترامك لرئيسك؟

٢٣ – هل تحسد أصدقاءك عندما يتحدثون عن إنجازاتهم فى العمل؟

٢٤ – هل تقرر أحياناً تجاهل أمر أو طلب لأنه غير مناسب أو غبى؟

٢٥ – هل تتحفظ فى الاطلاع على الأفكار الجديدة؟



إذا كانت إجاباتك على أكثر من ٧٥٪ من الأسئلة بـ« نعم ».. يجب أن تجبر على التغير، فلن تتغير من نفسك فأنت تحتاج إلى مراجعة حياتك لتبدأ من جديد.

إذا كانت إجاباتك على ٧٥٪ من الأسئلة بـ« نعم »... يجب أن تحترس... وعليك أن تغير نفسك بنفسك.

إذا كانت إجاباتك على أكثر من ٥٠٪ من الأسئلة بـ« نعم »...

فكر فى حياتك مرة أخرى فمن السهل الوصول إلى النجاح.

إذا كانت إجاباتك على أقل من ٥٠٪ من الأسئلة بـ« نعم »...

أنت على بداية الطريق الصحيح نحو التميز، فالحق بنا لتحقيق النجاح فى معركتك الجديدة.

ولذا عليك أن تتقن فن:

- **اختيار رجالك وتدريبهم وتوجيههم.**
- **الاتصال مع الآخرين.**
- **بناء فريق العمل.**
- **تفويض الأعمال.**
- **عقد وإدارة الاجتماعات.**
- **قيادة أزمة.**

المرحلة الأولى

اختيار الرجال
..وتدريبهم
..وتوجيههم

اختيار الرجال

- إجراء محفوف بكثير من المخاطر أن تختار موظفاً جديداً . .

فلن يكون موقفك سيئاً عندما تختار الشخص الخطأ وحسب، بل وستقع مؤسستك فى مأزق لن تخرج منه ببساطة وقد يكلفها ويكلفك الكثير.

وسبب عدم قدرة القائد على اختيار الناجحين ترجع إلى تركيزه على الجانب الخطأ من التوظيف، فهو يرغب فى طرح الأسئلة على المرشح للوظيفة لا يسأل عن الوظيفة نفسها.

قبل أن تتمكن من اختيار الشخص الأفضل لوظيفة ما، يجب أن يكون لديك فهم واضح وتام عن مهام الوظيفة نفسها

كيف تحدد الملامح الأساسية للوظيفة؟

إن وصولك إلى مفتاح توظيف الشخص المناسب يمر بأربع خطوات (١) :

الأولى : ما هو الشخص الذى يحتاج إليه فريقك؟

عندما توظف شخصاً جديداً ينعكس أثر ذلك على فريقك كله، فكل شيء يتغير ريثما يجد الموظف الجديد طريقه للانسجام مع المجموعة، وتجد المجموعة

(١) دوروثى ليدز، الأسئلة الذكية للمديرين الناجحين - أسلوب جديد للاتصال الفعال، ترجمة / ريم السالم، مراجعة يوسف القبلان، مطابع أطلس ، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٤ .



طريقة للتكيف معه، وكلما زادت مجموعة العمل زادت درجة مشكلات الانسجام.

وفهم الشخصية ضرورى جداً من أجل تحقيق التجانس للفريق وكذلك فهم باقى العاملين معك.

فكر....!!

كيف يمكن لشخص جديد أن ينسجم مع المجموعة؟

ما رأيك لو أن موظفيك يستمتعون بالعمل حتى بعد مواعيده، بينما الموظف الجديد يلتزم بالانصراف فى موعده؟

لا شك سيتولد نوع من الفتور بين الطرفين بالتدريج سيتحول إلى كراهية، والنتيجة فقد طاقات العمل، لذلك قبل أن يتم تعيين الموظف الجديد عليك أن تبحث عن شخص يناسب الوظيفة والمجموعة وبالتالى يغطى نقاط ضعفك.

أى... وظف ضعفك

كيف؟

- كيف تستطيع أن تحسِّن فريقك بتوظيف شخص جديد؟
- ما هو نوع الشخص الذى ينسجم مع فريقك أكثر من غيره؟
- ما هى المواهب الخاصة التى تحتاجها فى هذا الشخص لتساعدك على موازنة عملك لتحقيق أقصى إنتاجية؟
- هل تعرفت على نقاط القوة والضعف فيه؟



- هل يستطيع هذا الشخص أن يكمل جهد المجموعة؟
- هل يمكن لشخص آخر فى فريقك أداء عمل تلك الوظيفة؟
- هل الموظف الجديد سيكلفك بجانب راتبه نفقات أخرى؟

الثانية: ما هو وصف الوظيفة؟

لوصف الوظيفة شقان: أحدهما رسمى والآخر غير رسمى.

تُعلن الرسمى للجميع ولكن غير الرسمى يظل فى وجدانك.

قد ترى أحد الراغبين فى العمل مناسباً تماماً للوظيفة من الناحية العملية مثل التعليم والخبرة ومدى تحمله المسئولية و...

ولكن......

هذا الشخص لا يصلح لماذا؟ لأنك تحس بذلك ولا تستطيع أن تعلنه، فهذا الشخص غير مناسب، أنت تحتاج إلى شخص يحب عمله حقاً فهل تستطيع أن تكتب هذه المواصفات فى وصف الوظيفة الرسمى؟



اسأل نفسك:

- هل تحتاج شخصاً ذا صفة معينة للوظيفة مثل: متحمس أو رزين أو مرن أو ...؟
- ما هو نوع السلوك المناسب لهذه الوظيفة مثل: نشيط، هادى، ثرثار، كتوم؟
- مَنْ فشل فى هذه الوظيفة من قبل ولماذا؟

- مَنْ نجح فى هذه الوظيفة من قبل ولماذا؟

- هل هناك موظفون فى فريقك التعامل معهم مشكلة، وعلى الموظف الجديد أن يتعامل معهم؟

- ماذا تتوقع فى ضوء خبرتك فى التعامل معهم، هل ينجح الموظف الجديد؟

- هل هناك ظروف غير عادية فى العمل على الشخص الجديد أن يتغلب عليها مثل ماذا؟

  - عليه أن يقوم بالتغيير.
  - عليه أن يعمل وحيداً.
  - عليه أن يعمل وسط غابة من الشرفاء والأشرار.

- ما هى أصعب حالات الوظيفة؟ عندما يكون . . .

- ما نوع الجو الذى ينبغى على الشخص الجديد أن يستمتع به أكثر من غيره؟

الآن، صف لى الوظيفة فى سطور بسيطة كما تحتاجها.

الثالثة: ما هى عوامل نجاح الوظيفة؟

إذا وصفت الوظيفة وحددت نوع الشخصية التى ستقوم بها أفضل من غيرها، فستحتاج إلى أن تعرف شيئاً ثالثاً أيضا وهو:

ما هى أهم صفة أو مهارة يجب أن يمتلكها الموظف المرشح الجديد لينجح فى هذه الوظيفة بالذات؟



عـامل النجـاح هنا يعـتـمـد على الوظيـفـة وليس على الشـخص.

فإذا كنت تحتاج إلى سكرتير للاجتماعات مع فريقك؛ ليختزل الكلمات ويدون الملاحظات الهامة والاقتراحات المبتكرة... هل تظن أنه يجب أن يكون سريع الكتابة وقوة الذاكرة، أم يجب أن يكون لديه القدرة على الاستيعاب وفهم ما بين السطور!

واعلم أنه إذا كان المتقدم للوظيفة يفتقر إلى عامل أو عوامل النجاح فإنه مهما كانت به من صفات جيدة أخرى فهو لا يصلح لهذه الوظيفة.

لا توظف بطاً للجرى أو أرنبًا للسباحة.



أسأل نفسك:

- ما هى الموهبة أو المهارة التى لابد أن يمتلكها هذا الشخص ليؤدى الوظيفة على نحو جيد؟
- هل هناك أى صفات أو مهارات ثانوية أخرى ضرورية لهذا الأداء الجيد؟
- هل هذه العوامل حاسمة أم هى هامة فقط؟
- إذا كانت حاسمة لا بديل أمامك.
- إذا كانت هامة فمن الممكن أن يقوم بها شخص آخر ويتفرغ الموظف الجديد للعمل الحاسم فقط.



الرابعة: تذكر ما هو خطؤك الأخير؟

من المهم حقاً لك أن تعرف ما هو خطؤك فى الفترة السابقة عندما عينت أحد الموظفين، هل لأنك لم تكن تعرف ماتبحث عنه؟

أو أنك اخترت شخصاً لأنك تحبه.

أو أنك تخشى من تعيين شخص أفضل منك وقد يتألق ويخطف الأضواء من تحت قدميك.

تذكر خطأك ولاتقع فيه مرة أخرى.

لا تقلق من تعيين موظف أكفأ منك والتقط الناجحين دائما واجلس معهم..



كيف تجرى مقابلة باستخدام الأسئلة؟

قررت اختيار موظف جديد لأداء عمل فى وظيفة مهمة معك.

حددت يوما للقاء.

اقترب الموعد.

استقبلت المرشح الجديد.

يرتدى بزة جديدة ورابطة عنق أنيقة.

من بعيد تشم رائحة عطر نفاذة جداً.

فى يديه منديل يمسح به عرقه المتجدد باستمرار.

فى ذهنك الآن سؤال:



هل هذا هو الشخص المناسب للوظيفة المطلوبة؟
هـــل تريد أن تخسر هذا الشخص وبســـرعـــة؟

لديك الحل السريع:

ادرس السيرة الذاتية لهذا الشخص وأثناء المقابلة أسأله:

- ما الأجر الذى تطلبه؟
- ماذا كان مركزك الوظيفى السابق؟
- هل انسجمت مع العاملين والزملاء والرؤساء فى عملك السابق؟



■ هل راجعت شئون الأفراد أو إدارة الموارد البشرّية لدينا؟

■ كل هذا يؤدى إلى طريق مسدود وتخسر جهود هذا الشخص لو كان حقاً ممتازاً.

ويبقى الخطأ الأخير الذى يفقدك جهود هذا الشخص وهو :

الانطباع الأول عن هذا الشخص (أثر الهالة)



إياك والانطباع الأول عن هذا الشخص.

هل تريد أن تكسب موظفاً جديد كفئاً؟ اسأل:

لنبحث معاً كيف تجرى هذه المقــابلة.

أسأل المرشح سؤالاً مفتوحاً يحفزه على الكلام، وليس سؤالا مغلقاً يسد الطريق أمامه للكلام(١).



اسأل:

- ما الأسباب التى تجعلك ترغب فى هذه الوظيفة؟
- لماذا تريد أن تعمل لدينا؟

ستعرف هنا هل هذا المرشح جمع معلومات عن المؤسسة أم لا . أى هو شخص جاد ويبحث بعقلانية عن مستقبله وهذا يقوى أسباب اختياره.

- بماذا أخبرك موظفو إدارة الموارد البشرية؟

(١) دوروثى ليدز، مرجع سابق.

وهكذا من خلال هذه الأسئلة المفتوحة تشجع المتحدث على التحدث بحرية، وتعرف نقاط القوة والأسرار والمشكلات التى لا تذكر فى السيرة الذاتية، وبالتالى يمكنك تقييم المعلومات التى تتوصل إليها.

هذا هو المدخل.

نبدأ الآن خطوات الاختيار بالترتيب التالى:

الأولى: ابحث عن الانسجام مع الغير:



اسأل:

- ما نوع الأشخاص الذين كان عليك أن تتعامل معهم فى وظيفتك السابقة: منظم - فوضوى - مقنع - مسيطر...
- هل يمكن أن تصف الأشخاص الذين انسجمت معهم أكثر من غيرهم؟
- هل اختلفت مع أحد الأشخاص وبحدة ولماذا؟
- حدثنى عن اثنتين من المشكلات العويصة التى واجهتها فى وظيفتك السابقة.
- حدثنى عن أبرز نجاحاتك فى العمل السابق.
- وكيف كانت أسباب نجاحك؟



إياك والأسئلة الموجهة مثل:

- أنت لا مانع لديك من العمل معنا، أليس كذلك؟
- أنت لا تمانع فى العمل لوحدك، أليس كذلك؟

- هل هذه الوظيفة تحقق كل طموحك أم لديك طموحات أخرى؟
- نحن نرتبط معك برباط كاثوليكى لا ننفصل عنك أبداً. اعتقد أنك توافقنى فى هذا الرأى... أليس كذلك؟



من الأفضل أن تقول:

- ما الذى تفضله: العمل معنا أم مع من يعطيك مركزاً أو مالا أكثر؟
- ما الذى ترغبه، العمل فى فريق عمل أم العمل بمفردك؟
- نحن نرغب فى أن تكون عضواً فى فريقنا الهادف نحو تحقيق الهدف المرغوب هل تفضل هذا، ولماذا؟

الثانيـة: ابحث عن وصف الوظيفة



اسأل:

- هل يمكن أن توضح لى مشكلات العلاقات البيئية الوظيفية التى واجهتها، وكيف كنت تحللها؟
- فى أى النواحى تشعر أنك تحب أن تتطور أكثر (لا تسمع للإجابات الغامضة أو العبارات الرنانة).
- كيف تنوى تحقيق أهدافك فى العمل معنا؟
- ما هى خطة عملك فى خلال السنة القادمة أو على الأقل الستة شهور الأولى؟



- كيف تجعل الوظيفة الجديدة تنسجم مع ما ذكرت من أهداف وخطط؟
- ما هو وصفك لنفسك (لا تسمع رأى الناس فيه وإنما رأيه فى نفسه).
  - هل هو ميال إلى التعامل مع الآخرين أم أداء المهام المكلف بها؟
  - هل يحب أن يعمل كل شيء بنفسه أم يحب أن يفوض العمل للغير؟
  - هل يحل مشكلاته بجمع المعلومات أم بالتجربة والخطأ أم بطرق جديدة ومتجددة (فكر إبداعى)؟
- إذا واجهتك مشكلة مع أحد العاملين معك ماذا تفضل لحل المشكلة؟ استشعر منه هل يحل مشكلته بالمواجهة المباشرة أم اللباقة والكياسة أم بدبلوماسية متناهية أم هو شخص شرس وعنيف فى التعامل، وهل هذا يتناسب مع الوظيفة المحددة؟
- الطرق التى تستخدمها فى اتخاذ القرار.
  - الخبرة والإحساس الشخصى.
  - الدراسة والتحليل.
  - مزيج من الدراسة والإحساس.

(تعرف هنا هل يستخدم منهجاً عملياً فى العمل أم يسير بعشوائية وماذا سوف يصنع إذا واجه مشكلة).

- هل فشلت من قبل فى اتخاذ قرار ولماذا؟
- بفرض أننا طلبنا منك أن يتم تغيير فى وصف وظيفتك المقترحة لتتناسب وطبيعة التغيير فى اتجاهات الشركة، هل توافق ولماذا؟



(ستعرف هنا مدى المرونة التى يتمتع بها المرشح للوظيفة، ومدى إحساسه وارتباطه بسوق العمل أو مدى انغلاقه وحساسيته الشديدة).

- إذا وجدت فى سياسة الشركة وإجراءاتها صعوبة فى التنفيذ على نفسك هل تلتزم بهذه السياسة رغم صعوبتها؟

وإذا وافق وأجاب بنعم، فاسأل:

- ما الذى يجعلك توافق؟
- إذا أجاب بأن هذه هى طبيعة سوق العمل الآن، لا تثق به فسيرحل عنك وعن وظيفتك إذا وجد أفضل منها فى السياسات والالتزامات، وإذا أجاب بأن سياسات أى مؤسسة يجب أن تحترم والأولوية لها مسبقاً.

استمع إلى نبرة صوته

- هل يمتلك صوتا هادئًا، مزعجًا، واضحًا، فظًا، غير متحفظ، لبقًا، متكلفًا نوعاً ما.
- ركز جيداً رغم بساطة الملاحظة إلا أنها مفتاح نجاحك فى المقابلة.

الثالثة: ابحث عن عوامل النجاح

أنت هنا تبحث عن مهارة خاصة ابحث عنها



اسأل:

- هل واجهت ضغوطًا فى وظيفتك السابقة؟

قلق - صداع - مرض نفسى - مرض عضوى.. ولماذا؟

- كيف كنت تتعامل مع متغيرات كثيرة ومختلفة فى وقت واحد؟
- ما نوعية المشكلات التى واجهتها مع موظفيك من قبل؟
- ما هى النتائج التى حققتها؟
- صف لى مهمة محددة والنتائج التى أحرزتها بالتحديد،

نحن نحتاج موظفًا بمعنى الكلمة تتوافر فيه مهارة..

هل أنت هذا الموظف المعنى.. ولماذا؟

كيف تختاج رجالك ومعايير اختيارك؟

كيف ستقيم الأداء؟

الرابعة: إنهاء المقابلة

كن على سجيتك ..

وإياك أن تختم المقابلة على نحو مفاجئ جداً حتى لا تحرج المرشح الجديد فتخسره.

فتوقيت الإنهاء يبدأ بنهاية المرحلة الثانية ومهد لها بسؤال:

مما تقدم من مناقشة وقبل أن نختم لقاءنا، هيا نوجز ما قلته فى سطور محددة. لا تورط نفسك وكن ودودا ودع المتسابق ليغادر المكان وهو راض عن نفسه هو أولاً ثم أنت ثانياً.

أوصله إلى خارج مكتبك على الأقل وابتسم فى وجهه.



تدريب الموظف الجديد..

قبل أن تبدأ وتقترح برنامجًا تدريبيًا للموظف الجديد اسأل نفسك أولاً :

– ما الذى أريد لهذا الموظف أن يعرفه أو يفعله كنتيجة للتدريب؟

تدريب نظرى ، تدريب عملى .

– من هو أنسب شخص لتنفيذ التدريبى ؟ (أنت أم غيرك) .

– كيف ترسخ هذا التدريب وتحصل منه على إفادة وعلى فترات زمنية منتظمة .

والآن كيف تصمِّم وتقيِّم البرنامج التدريبى الموضوع ؟

يمر ذلك بسبع خطوات :

الأولى: صياغة أهداف البرنامج:

ويعتمد ذلك على الاحتياج التدريبى الذى يسعى البرنامج للاستجابة إليها، ولابد أن يكون الهدف واضحًا ومحدداً بطريقة قابلة للقياس وللتحقيق .

الثانية: تحديد المادة العلمية والمادة التدريبية للبرنامج:

المادة العلمية : تحتوى على المعلومات والمبادئ والمفاهيم العلمية والنظريات الأساسية والمهارات التى تود أن يلم بها المتدربون .

المادة التدريبية : عبارة عن وسيلة مساعدة تعين المدرب على تحقيق أهداف، تتضمن الحالات العملية الدراسية واختبارات القياس والخرائط والرسوم التوضيحية والأشرطة المسجلة والفيديو. والهدف منها :

- إذابة الثلوج بين المدرب والمتدربين وبين المتدربين وبعضهم البعض.
- إثارة وتشويق المتدرب فى المعرفة.
- تلخيص الأفكار وتجميعها فى أشكال ورسوم ونماذج مبسطة.
- إثارة الرغبة فى النقاش والتفاعل بين الطرفين (المدرب : أنت أو غيرك، المتدرب : الموظف الجديد).

وعلى المدرب أن يعد المادة التدريبية الملائمة لبرنامج ومستوى المتدربين، فتكون أكثر تنوعاً واختلافاً من مستوى لآخر.

الثالثة : تحديد تتابع الموضوعات فى البرنامج التدريبى

عليك أن تراعى ما يلى :

- يجب أن يبدأ الموضوع من مدخل عام عريض يستهدف طرح الفكرة أو المفهوم أو الأسلوب بشكل عام وسريع لإثارة الاهتمام من جانب المتدربين.
- يتوالى عرض الجوانب الأكثر تفصيلاً للموضوع بترتيب منطقى بحيث تضيف كل وحدة تدريبية إلى معلومات المتدرب شيئاً يستثمر ما تم التعرف عليه فيما سبق، ويمهد لما سيتم التعرف عليه فيما هو آت.
- يجب أن تتوافق الأشكال المختلفة للمادة التدريبية المتعلقة بذات الموضوع



التدريبى بأكثر من صورة، ومن الضرورى أن يتوالى عرض هذه الأشكال بتتابع سليم.

- يجب عمل فواصل بين الموضوعات المختلفة بحيث يتضح للمتدرب انتهاء موضوع معين والبدء فى موضوع جديد.

الرابعة: اختيار الوسائل التدريبية.

من أهم هذه الوسائل:

آلات التسجيل - آلات عرض الشرائح والأفلام - الدوائر التليفزيونية المغلقة..

اختيار الوسيلة التدريبية يرتبط بأمور متعددة منها:

- اعتبارات عملية ،وتشمل بساطة انخفاض تكلفة الوسيلة وعدد المتدربين ومدة انعقاد البرنامج.
- اعتبارات تتعلق بالمتدرب، وتشمل الأخذ فى الاعتبار نوعية ومستوى المتدربين تنظيمياً ومستواهم العقلى، وخلفياتهم العلمية والعملية الاجتماعية وميولهم واهتماماتهم وخبراتهم ومدى تفاعلهم مع المادة التدريبية.
- اعتبارات تتعلق بمحتوى المادة التى سوف يدرسها المتدربون:

- إذا كانت الحالات الدراسية طويلة مليئة بأرقام وجداول وخرائط لابد أن تكون مطبوعة.
- إذا كانت الحالات الدراسية بسيطة إدارية فاستخدام الشرائح والأفلام القصيرة قد تكون معبرة ومناسبة.

- اعتبارات تتعلق بالمدرب: اختيار وسيلة التدريب المناسبة للمدرب تنعكس



بصورة مباشرة على المتدربين، وكذلك مدى كفاءة وقدرة المدرب على عرض الموضوع بوسيلة تدريب مقنعة للمتدرب.

الخامسة: تحديد مكان ومدة البرنامج

- **مكان البرنامج**: أمر لا يقل أهمية عن الأمور الأخرى هل:

التدريب داخل العمل: يستحسن لو كان تدريبًا، عمليا على الأعمال التى تتم داخل العمل.

التـــدريب الإدارى: يستحسن الخروج من مكان العمل حتى تضمن البعد عن جو العمل و الروتين وعدم تشتت الأفكار.

احرص دائماً أن يكون مكان التدريب واسعاً ومناسباً والجلوس دائرياً حتى لا تكون هناك فوارق بين المتدربين وبعضهم البعض.

- **مدة البرنامج**: تختلف من برنامج لآخر وليست هناك قواعد محددة فى هذا الأمر ولكن عليك أن تراعى:

– أن تكون ملائمة للهدف التدريبى ومحققة لنتائجه، فلا تكون طويلة مملة ولا قصيرة مخلة.

– أن يكون توزيع العمل التدريبى خلال فترة البرنامج متوازناً بحيث لا يزيد الضغط فى أوقات ويقل فى أخرى.

– موعد البرنامج يفضل فى فترات الانخفاض النسبى لحجم العمل للمشتركين فى البرنامج.

– تنسيق التتابع الزمنى للموضوعات بحيث ينتهى الموضوع بنهاية يوم تدريبى أو فترة تدريبية.



السادسة : اختيار المدرب

إذا كنت ستقوم بدور المدرب فهل لديك القدرة على ذلك؟

إذا لم تكن لديك المهارة فدعها لمتخصص أو خبير فى هذا المجال، وهذا لن يقلل من شأنك أو يفقدك مكانتك، بل على العكس سيعطيك ويعطى رجالك الثقة الزائدة والترابط الأكبر بينكم، فلا يوجد إنسان يعرف ويعلم كل شيء ولديه القدرة على القيام بجميع الأعمال.

اختيار المدرب يجب أن يعتمد على :

- خبرة وسمعة هذا المدرب فى مجاله.
- طريقة أدائه ومدى قدرته على ربط المتدربين به.
- مهارته فى توصيل المادة أو المعلومة التدريبية للغير.
- كيفية إدارته لحوار بين أطراف مختلفة ومتنوعة وتعامله مع الآخرين.
- قدرته على مواجهة المواقف والأسئلة المحرجة ببراعة وسرعة المبادأة.
- قدرته على إثارة اهتمام المتدربين إذا ما فتر حماسهم.

السابعة : إعداد ميزانية البرنامج التدريبى

إذا كان المطلوب تدريب موظف جديد أو اثنين فلا مشكلة.

ولكن إذا كان هناك عدد كبير يلزم تدريبه، هنا عليك أن تحدد اقتصاديات البرنامج وتقارن تكلفة إعداده بالعائد المتوقع منه، وتحدد تكلفته كأداة للتخطيط والرقابة.



توجيه الموظف..

لم يعد موظفك الآن جديداً، بل يعرف عمله ويتقنه، ولكن أنت ترى أنه يجب أن يتم توجيه هذا الموظف للحصول على أحسن أداء، وأفضل إنجاز ممكن وتطوير قدراته باستمرار.



فمتى توجه؟

- هل يحتاج هذا الموظف إلى معلومات ومهارات وخبرات معينة ليتمكن من تقديم أداء أفضل؟
- هل يعمل هذا الموظف بشكل غير كفء؟
- هل ترى أنه يصل متأخراً أو يُكثر من المكالمات التليفونية الشخصية أو يتأخر فى إنجاز عمله؟
- هل هناك معايير غير محددة للأداء؟
- هل يحتاج هذا الموظف إلى مهارة معينة يجب تنميتها؟
- من سينمى هذه المهارة أنت أم غيرك؟



وكيف توجه؟

لديك طريقتان فى التوجيه(١):

(١) د. عبد الفتاح دياب، الأعمدة السبعة للإشراف الفعال، القاهرة، ١٩٩٦.



١- توجيه غير مباشر

يُستخدم فيه الأساليب الأساسية لحل المشكلات والتى تتضمن تحديد المشكلة وأسبابها، ووضع البدائل المختلفة والمتاحة لحلها، ثم اختيار أنسبها فى مساعدة الموظف على التوصل إلى قراره بنفسه بدلاً من أن تخبره بما يجب عليه القيام به، وهو يصلح عندما يكون هناك:

- صراعات شخصية تؤثر فى مستوى أداء الموظف لوظيفته.
- مشكلات شخصية.
- مشكلات خاصة باكتساب مهارات واتخاذ القرار.
- مشكلات يعرفها الموظف أكثر منك.

فيكون هدفك الأساسى هنا أن:

- تساعد موظفك ليعبر عن نفسه بحرية، ومن ثم يمكنه الإلمام بكل جوانب المشكلة.
- تساعد موظفك على التفكير فى المشكلة بإمعان حتى يصل إلى أنسب الحلول الممكنة لها.

طريقتك فى الكلام مع موظفك هامة جداً عليك بـ:

- استخدام أسلوب هادئ للحوار والمناقشة.
- استخدام كلمات طيبة للتشجيع على الكلام الحر مثل «نعم، حسناً، هكذا، آه».
- وابتعد عن الانتقاد والتهكم والسخرية والتعجب.

■ اظهر تأييدك ومساندتك للموظف.

٢- توجيه مباشر

يُستخدم إذا كنت تسيطر على كل الأمور، وتحدد للموظف المهام الواجب عليه إنجازها وكيفية إنجازها، مع دعوته لمناقشة ما يعبر عن أفكاره واستفساراته وردود أفعاله كلما كان ذلك ممكناً.

وهو يصلح عندما يكون هناك:

■ موظف جديد يحتاج إلى خبرة ومعرفة المسئول عنه ليحل مشكلاته.

■ لوائح وإجراءات محددة عليك بشرحها وتبين كيف تُنفذ.

■ فشل من جانبك فى التعامل مع الموظف بطريق غير مباشر.

■ أداء متدن للعمل أو لا يؤدى على الإطلاق.

■ حاجة إلى مزيد من المعلومات قبل أن تتخذ قرارك، فلابد من أن تكون جلسة توجيه مباشر مع الموظف.

إياكو :

- التوجيه بصوت عال فى حضور الآخرين .
- المحسوبية تجاه أفراد آخرين فى العمل .
- عدم كفاية المعرفة بالعمل .
- التعليمات السيئة سواء كانت عامة أو ناقصة .
- استخدام الموظف كبش فداء لأخطائك .
- عدم الاعتراف بالخطأ .
- الفشل فى حماية موظفك .
- تصيد الأخطاء لموظفك .
- دس أنفك فى الشئون الشخصية .
- المغالاة فى التوجيه .
- عدم الثقة فى موظفك .
- حب الظهور والاستعراض أمام موظفك .
- عدم إعطاء الفرصة لموظفك لإثبات تفوقه .

الآن :

هل اخترت رجالك بنفسك ؟

هل تم تدريبهم؟

هل قمت بتوجيههم؟

هل تستطيع أن تتصل بهم؟ وتتواصل معهم؟

المرحلة الثانية

الاتصال مع الآخرين





القائد عليه أن يتعامل مع البشر فهم المورد الرئيسى لديه بهدف الاستفادة من طاقاتهم ومهاراتهم المتاحة للوصول إلى أهداف محددة.

إنك كقائد توظف طاقات ومهارات رجالك؛ لتحقيق أهداف عملك، وبالتالى عليك أن تنظم هذا السلوك وتحاول ضبطه وتوجيه مساراته حتى لا يخرج عن الحدود أو الاتجاهات المرغوبة[١].

فأين هدفك؟...وكيف ستسير؟..وبماذا ستسير؟.

أنت فى حاجة إلى معرفة:

- كيف ولماذا يتصرف البشر بالطريقة المشاهدة؟

أى... تفهم السلوك.

- كيف ولماذا يتصرف الإنسان فى موقف المستقبل حين تطالبه بتنفيذ أعمال معينة والعمل على تحقيقها.

أى... التنبؤ بالسلوك.

- كيف يتم توجيه السلوك ناحية ما تريده أنت فعلاً، ومنعه من الانحراف إلى اتجاهات معينة أو مجالات أخرى.

أى... ضبط السلوك.

(١) د/ على السلمى، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٩٢.



إذن الإنسان هــو عنـصر الإنتاج الأسـاسى[1]

فلابد من

↓

دراسة السلوك الإنسانى

عن طريق

↓

تفسير السلوك	التنبؤ بالسلوك	ضبط السلوك

تحتاج إلى

↓

معلومات عن السلوك تحقق لك

↓

رسم السياسات	اتخاذ القرارات

↓

تحقيق هدفك النهائى

(١) د. على السلمى، السلوك الإنسانى فى الإدارة، مكتبة غريب (بدون تاريخ).

المفاهيم الأساسية للسلوك الإنسانى

السلوك هو : مجموعة من التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التى يسعى الفرد عن طربقها إلى تحقيق التكيف والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعى الذى يعيش داخله .

حقائق عن السلوك الإنسانى:

- السلوك الإنسانى يبدو فى تصرفات، أفعال، أقوال، إيماءات، تلميحات « ظاهرة كما يتخذ صوراً غير ظاهرة » وجهات نظر، آراء غير معلنة، تحيزات، تفضيلات، رغبات مكبوتة » .
- السلوك الإنسانى وسيلة نحو تحقيق هدف، فالسلوك ليس هدفًا فى حد ذاته « لا يعمل الإنسان حبًا فى العمل لذاته، ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل » .
- السلوك الإنسانى متغير « يمكن القول أنه متجدد وقد يكون أحيانًا متقلبا ولكن ليس ثابتًا على منوال واحد » .
- السلوك الإنسانى اجتماعى فالتأثيرات الاجتماعية تؤثر فى تشكيل رتوجيه السلوك فى اتجاهات معينة .
- السلوك الفردى قد يختلف عن السلوك فى الجماعة بما يعكس أثر الجماعة فى تحويل الإنسان عن سلوك يفضله لو كان منفرداً .

- لكل سلوك سبب (أو أسباب)، كذلك لكل سلوك نهاية .

مقومات السلوك:

سؤالنا الآن : لماذا يختلف سلوك كل فرد عن الآخر؟ .

بل : لماذا يختلف سلوك الفرد نفسه من وقت لآخر؟ .

السلوك الإنسانى ما هو إلا محصلة التفاعل بين عاملى الوراثة والبيئة .

عامل الوراثة : يعنى العناصر التى يتلقاها الفرد فى شخصيته وكيانه العضوى والنفسى عن أبيه وأمه ومن خلالهما عن أجداده الأوائل .

عامل البيئة : ويعنى مجموعة المؤثرات الى يتلقاها الإنسان منذ بداية نشأته وتكوينه إلى مماته، ويكون مصدرها فى الوسط الذى يعيش فيه الإنسان سواء أخذنا هذا الوسط بالمعنى الضيق والمتمثل فى الأسرة أو المعنى العام والواسع والمتمثل فى المجتمع .

أى أن أهم المقومات أو المتغيرات المتعلقة بالسلوك هى:

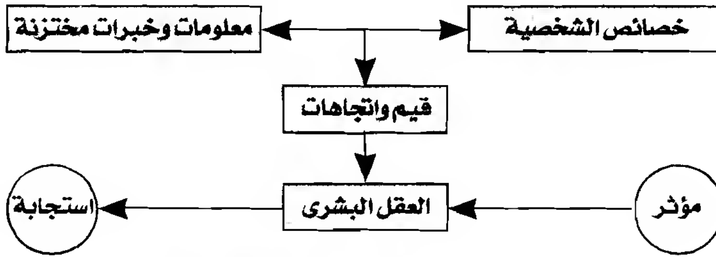
- السن .
- الجنس .
- خصائص الشخصية .
- الوسط أو الإطار الذى يعيش فيه الفرد .
- العوامل البيئية المحيطة بالفرد .

ولكن أنواع السلوك تختلف.. هل هو سلوك فردى أم سلوك اجتماعى؟



السلوك الفردى

يعتبر السلوك الفردى من أبسط صور السلوك حيث يتعلق بفرد معين، فكل فرد منا يتعرض لمواقف متعددة فى حياته اليومية يطلق على كل موقف منها لفظ (مؤثر)، ويختلف الأفراد فى ردود أفعالهم تجاه الموقف الواحد (الاستجابة)، ويرجع ذلك إلى اختلاف المتغيرات التى تحكم سلوك الفرد، وإذا ما نظرنا إلى الأمر فى صورة شكلية نجد أن التكوين الذاتى للفرد يمثل نقطة الالتقاء بين المؤثرات الخارجية من ناحية وبين أشكال السلوك الناتجة من ناحية أخرى .



إذن

- لدى كل فرد مجموعة من المعلومات المختزنة نتيجة للخبرات والمواقف التى تعرض لها فى الماضى .
- تتفاعل هذه المعلومات مع خصائص الشخصية فيتكون لدى الفرد بعض القيم والاتجاهات التى تنتقل إلى العقل (المخ) .
- يتم استقبال المؤثرات (من خلال العقل)، وإدراكها بالصورة التى تتوافق مع



قيم واتجاهات الفرد، وبناء على ذلك يتحدد السلوك أو الاستجابة المناسبة للمؤثرات .

هذا عن السلوك الفردى .

السلوك الجماعى:

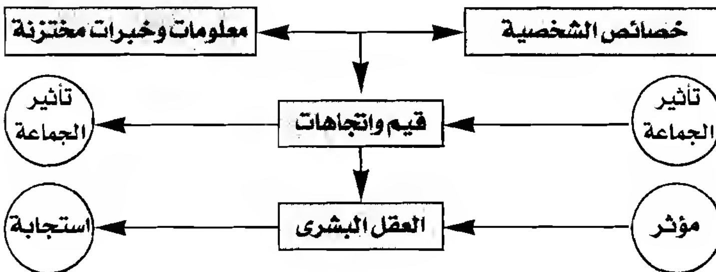
هو السلوك الذى يتمثل فى علاقة الفرد بغيره من أفراد الجماعة التى ينتمى إليها، وهو سلوك شائع فى حياتنا، حيث يميل الإنسان بطبيعته إلى الانتماء وتكوين العلاقات الاجتماعية مع غيره من الأفراد .

ولكن هذه الرغبة فى الانتماء تفرض على الفرد ضغوطًا من قبل الجماعة تتمثل فى تعديل سلوكه بما يضمن له البقاء مع هذه الجماعة .

وتتوقف درجة تأثير الجماعة على سلوك الفرد على مجموعة من العوامل منها :

- الخصائص الشخصية للفرد .
- قوة مركز الفرد ونفوذه داخل الجماعة .
- خصائص الأفراد المكونين للجماعة .

أى أن:





ما الذى يجعل رجالك سعداء؟

يريد كل فرد من رجالك أن يشعر بالرضا تجاه وظيفته.

ويتحقق رضاه بعوامل عدة ترتبط بدوافعه، ويمكن ربط هذه العوامل بمستويات محددة تحدد حاجات الفرد الإنسانية حيث حدد العالم النفسى «إبراهام ماسلو»

إن كل البشر لديهم جميعًا نفس الاحتياجات، وأننا نقضى كل يوم محاولين إشباع واحدة أو أكثر من تلك الاحتياجات.

فرجالك يحتاجون إلى البقاء

.. وهى حاجة أساسية تتمثل فى الحاجة إلى الماء والهواء والطعام.

ويحتاجون إلى الأمن

فالفرد يسعى دائمًا إلى الشعور بالأمن والأمان وعدم الخوف من أن يتم فصله أو الاستغناء عنه.

ويحتاجون إلى الانتماء

فالفرد بطبعه اجتماعى ولن يحقق السعادة إلا إذا اتصل بالآخرين وتبادل معهم الود، والحب، لذا فهو يسعى إليهم.

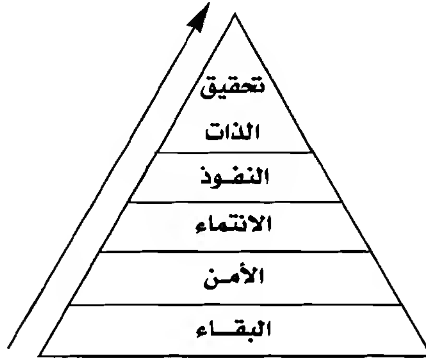
ويحتاجون إلى النفوذ

فمَنْ من رجالك لا يحبذ احترام النفس والذات ويفضل أن يحترمه الغير، وهذا يتطلب من الفرد أن يعرف قدراته وحدوده وإمكانياته وقيمته ليقارن نفسه بالآخرين.



وأخيراً يحتاجون إلى تحقيق الذات

وهى قمة مستوى الإنجاز البشرى، وهنا يصل الفرد إلى فهم حقيقته وذاته ولا يخشى التعامل مع الآخرين، ويحكم على المواقف ويفهم مَنْ حوله من سلوك وشخصيات، ويساعد غيره ليرتفع معه ويدخل إلى هرم الحاجات، ويسعى نحو تعلم الجديد من أى فرد آخر.



الآن: عرفت السلوك والحاجات التى يرغبها رجالك فكيف تربط ذلك بالدوافع؟

الحاجات: قوة دافعة لسلوك الفرد؛ فحاجة الفرد للطعام تدفعه للبحث عن إشباع رغبة الجوع بالعمل، ثم يشبع بالعمل رغبته بالأمن والعلاقات والمركز والنفوذ وتحقيق الذات، ولكن إذا لم يشبع رغباته يبحث عن وسيلة أخرى لإشباع هذه الحاجات.



وكيف يدرك الفرد ذلك؟

الإدراك : هو عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة العقل تمهيداً لترجمتها إلى معانٍ ومفاهيم تساعد فى اختيار رد الفعل أو السلوك المناسب.

وتبدأ عملية الإدراك حينما يتعرض الفرد إلى مثير خارجى تستقبله حواسه (السمع، البصر، المذاق، الشم، اللمس)، ثم تتولى هذه الحواس نقل المثير إلى المخ فى صورة نبضات عصبية مما ينتج عنه الإحساس أو الشعور بالصوت والرائحة والمذاق واللمس.

ويلعب النظام العصبى المركزى فى الإنسان دوراً أساسيًا فى عملية تحويل المعلومات من المثير إلى المخ، الذى يقوم بدوره بترجمة هذه المعلومات إلى معان.

أى يقوم بـ: تحليل وفهم المثير.

وهناك مجموعة من العوامل تلعب دوراً هامًا فى الطريقة التى يتم بها تحليل وتفسير وفهم أى مثير للفرد ثم تحديد رد الفعل المناسب، هذه العوامل هى:

- الحواس وقدرتها على الاستقبال.
- الخبرات السابقة والمعلومات المختزنة لدى الفرد.
- البيئة الحضارية التى يعيش فيها الفرد.
- الدور الاجتماعى الذى يشغله الفرد.
- القيم الدينية التى يؤمن بها الفرد.

- المستوى الثقافى والتعليمى للفرد.
- توقعات الفرد لما سيتم استقباله من مثيرات.
- المشاعر والاتجاهات والحاجات لدى الفرد.

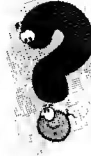
هذه العوامل تؤثر على طريقة استقبال المثير الخارجى، وعلى تحليل وتفسير وفهم الأمور. ويترتب على ذلك اختلاف البشر الواضح فى ردود أفعالهم تجاه موقف معين بل أكثر من ذلك اختلاف رد فعل الفرد تجاه موقف معين من وقت إلى آخر.

رجالك يرون بأعينهم،،

ويسمعون بآذانهم..

ويدركون الأمور بعقولهم..

فكيف ستراهم وتسمعهم وتفهم عقولهم؟



كيف ستحكم عليهم.. لتقيم عملهم؟

كيف ستصل إليهم... لتتصل بهم؟

كيف ستتصل بهم... لتوجههم للأفضل؟



القائد.. كيف يتصل بالآخرين؟

القائد .. مركز اتصال، يقضى الجانب الأكبر من وقته فى اتصالات مع مختلف الأفراد والهدف واضح .. فالقائد يريد أن يصل إلى نتائج[١] .. يريد أن ينجز شيئًا معينًا .

وهذا الإنجاز يعتمد على جهود وتصرفات أشخاص وأفراد آخرين، والقائد يتصل بهؤلاء الأشخاص أو الأفراد لكى يوجه تصرفاتهم وجهودهم إلى الاتجاه الذى يحقق الأهداف (النتائج التى يريدها) .

أى أن نجاحك كقائد يتوقف على فاعليتك فى الاتصال بالآخرين، فالاتصالات هى المفتاح، فهى المركبة التى تسمح للقائد أن ينجز كل مهامه[٢] .

- فلكى يخطط بنجاح يجب أن تتوافر لديه القدرة على توصيل رؤيته بشكل سليم لمن معه .
- ولكى ينظم بنجاح يجب أن يشجع انسياب الاتصالات بين كل المستويات .
- ولكى يراقب بنجاح يجب أن يتصل بمن يراقب أداءهم ليتابع ذلك الأداء ويتدخل بالتصحيح اللازم .
- ولكى يُعد فريق عمل كيف يختار ويحدد ويتكلم و .....

(١) د. على السلمى (وآخرون)، أساسيات الإدارة (١)، جامعة القاهرة، التعليم المفتوح، ١٩٩٢ .

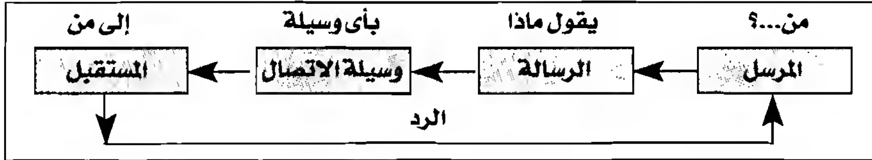
(٢) د. سيد الهوارى (وآخرون)، مرجع سابق، ص ١٧١ .



- ولكى يُشيد ويكافئ ويعاقب ويُفوض ويوُظف .
- ولكى يجتمع مع رجاله ومرؤوسيه و . . . .
- ولكى يؤثر فى الآخرين وكيف يكون معهم .
- ولكى يكون باتصاله كالدم الذى يجرى فى عروق الإنسان يحمل الغذاء إلى جميع أنحاء الجسم .

القائد الناجح لكى يكون متصلاً ناجحًا عليه أن يتعلم الاتصال بالآخرين

والاتصال أيها القائد عبارة عن عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الآخر(١) .



المرسل : وهو الشخص الذى يحمل فى ذهنه فكرة أو معنى محدداً أو معلومة يريد أن ينقلها إلى شخص آخر وهو فى ذلك متأثر بطريقة فهمه وتفسيره وحكمه على هذه الفكرة أو المعنى، كما أنه يتأثر بخبرته وخلفيته فى إرسال الرسالة .

الرسالة : يضع المرسل الفكرة أو المعنى المراد توصيله فى صورة رسالة تتضمن تعبيراً عن هذا المعنى أو ترجمة للفكرة فى صورة كلمات - إشارات -

(١) د. سيد الهوارى (وآخرون)، مرجع سابق.

رموز – أرقام – تعبيرات الوجه والجسم واليدين... وغير ذلك من الرموز.

والاختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها مهم جداً لكل من المرسل والمستقبل أما سوء الاختيار فيؤدى إلى مشكلات كثيرة.

وعلى المرسل أن يعرف كيف يُصيغ ويرمِّز الرسالة ومعانيها على اختلاف مستقبليها بما فيها من معانٍ ضمنية أو خفية أو مترادفة أو متعارضة.

الجوانب المؤثرة فى عملية الاتصال:

هناك خمسة جوانب تؤثر فى عملية الاتصال، هذه الجوانب تؤثر معًا أو منفردة فى إنجاز هدف العملية الاتصالية.

الجانب الأول: اللغة:

- اللغة المستخدمة فى الاتصال يجب أن تلائم المشاركين فى الحوار الاتصالى، وأن تكون متوافقة طبقًا لصفاتهم وقدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم.
- يجب أن تكون اللغة المستخدمة سهلة بسيطة عديمة التعقيد أو المصطلحات الغامضة.
- يجب أن تكون اللغة المستخدمة دقيقة لا تحتمل معانيها أكثر من تفسير.
- يجب أن يتم تدريب الأفراد على جميع المستويات على حسن استخدام هذه اللغة فى التعبير الرسمى وغير الرسمى وفى الكتابة والقول.



عليك كمتصل أن:

الجانب الثانى: الجانب الثقافى والاجتماعى:

- تراعى العادات والتقاليد السائدة فى المجتمع.
- تلتزم بالقيم السائدة فى المجتمع.
- تبتعد عن الاستخدام السيئ لبعض المصطلحات.
- تراعى ما يتعارف عليه الأفراد الذين تتصل بهم.
- تواكب التغيرات فى القيم السائدة فى المجتمع نحو الأفضل.

عليك بـ:

الجانب الثالث: الجانب الإنسانى:

- توخى الصدق والإخلاص عند مزاولة الاتصال.
- مراعاة الأمانة إذا قمت باستلام وتسليم رسالة دون نقص أو زيادة.
- الحرص على تهيئة استعداد الآخرين قبل تبنى أية وسائل جديدة... وذلك مسئوليتك أنت.
- عليك بمراعاة العامل الإنسانى عند استخدام الوسائل التكنولوجية فى الاتصال.
- النظرة الموضوعية للجانب التكنولوجى حتى يتم رفع كفاءة الاتصال والمتصلين.
- عليك بحسن معالجة المشكلات الناجمة عن التطبيق التكنولوجى مع استخدام الوسائل السمع بصرية فى الاتصال وشرح المعلومات ونقلها.



أسباب فشل العملية الاتصالية

هناك مجموعة من الأسباب تتسبب فى فشل العملية الاتصالية، هذه الأسباب تتشكل وتتكون حسب فحوى عناصر الاتصال فقد تكون فى :

١ - **المرسل** : يقع المرسل فى مجموعة من الأخطاء عند اعتزامه الاتصال بالآخرين، هذه الأخطاء تكون غالبًا متعلقة بالعوامل النفسية والسلوكية التى يكون عليها المرسل، والتى تؤثر عليه عند نقل الرسالة، وبالتالى تؤثر فى شكل وحجم الأفكار والمعلومات التى يود نقلها، وبالتالى يفشل فى نقل رسالته وإتمام الاتصال فقد يخطئ المرسل :

- عندما يعتقد أن الدوافع لا تؤثر فى طبيعة وحجم المعلومات.
- عندما يعتقد أن سلوكه فى كامل الموضوعية.
- عندما يعتقد أنه يفهم ويدرك المعلومات التى لديه كما يفهمها الآخرون.
- عندما يعتقد أن حالته الانفعالية لا تؤثر فى شكل المعلومات التى لديه.
- عندما يعتقد أن قيمه ومعتقداته لا تؤثر فى شكل المعلومات التى لديه.
- عندما يعتقد أن المرسل إليه ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذى ينظر هو إليه.
- عندما يتحيز لطبيعة الأمور والأحداث.
- عندما يستخدم لغة وكلمات ومصطلحات يفترض فى نفسه أن المرسل إليه مدرك لها.
- عندما يرسل رسالته فى وقت يعتقد أنه مناسب لكل أطراف مستقبلى رسالته.



٢ - **الرسالة** : تكون الرسالة سببًا فى فشل عملية الاتصال عندما تتعرض المعلومات التى بها إلى بعض المؤثرات التى تغير من أو تسئ إلى طبيعتها وشكلها وحجمها ومعناها، ويحدث ذلك عند القيام بالصياغة أو ترميز المعلومات وتحويلها إلى كلمات وأرقام وأشكال وحركات وجمل، وقد يخطئ المرسل عندما :

- لا ينتقى كلمات سهلة معبرة.
- لا تُفهم معنى المعلومات التى لديه.
- لا يأتى بحركات جسدية تيسر من، وتعزز المعانى التى لديه.
- لا يحدد الهدف من الرسالة بدقة فهل هو يريد من المستقبل مشاركته فى حل مشكلة معينة أو يريد إقناعه بشئ ما؟ أم ماذا؟.

٣ - **وسيلة الاتصال** : عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة ولطبيعة مستقبلها تتسبب كثيرًا فى فشل عملية الاتصال فإذا ما قام المرسل بـ:

- اختيار وسيلة اتصال لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال.
- اختيار وسيلة اتصال لا تتناسب مع الوقت المتاح للاتصال.
- اختيار وسيلة اتصال لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال.
- اختيار وسيلة اتصال لا تتناسب مع الإجراءات الرسمية للاتصال.
- عدم الموازنة بين استخدام الوسائل المكتوبة بالوسائل الشفوية للاتصال (حيث التشويه والتحريف والاختزال).

كل ذلك يعرض العملية الاتصالية للفشل.



٤ - **المستقبل** : يتسبب مستقبل الرسالة فى فشل الاتصال إذا ما قام بـ:

- عدم القدرة على الإنصات الجيد، فالشخص يسمع بأذنه ولكن يصغى بعقله.
- وضع افتراضات مسبقة عن المرسل للرسالة كالحب والكره و . . .
- التسرع فى اشتقاق النتائج أو بناء تكهنات قبل إتمام عملية الاتصال.
- التنقية أو الفلترة للمعلومات التى يستقبلها ويكيفها وفقًا لإرادته، حيث ينتقى منها ما يريد ويهمل الأخرى.
- إذا كانت درجة نضج المستقبل وخبرته ومؤهلاته والخلفية العلمية له تختلف عن الآخرين، وكذلك مدى اهتمامه بآرائهم ودرجة قبوله للاختلافات فى الرأى.

كل ذلك يتسبب فى فشل الاتصال.

٥ - **الرد على الرسالة** : الغرض من الرد على الرسالة Feed Back هو غلق حلقة الاتصال، والتأكد من فهم المستقبل المعنى المقصود من الرسالة واستجابته برد الفعل المطلوب ولكن إذا حدثت مشكلات مثل:

- عدم الأخذ فى الاعتبار الوسائل غير اللفظية أو التلميحات والتى تعطى مؤشرات عن وصول الرسالة من عدمها.
- تركيز المرسل على الأهداف والحاجات التى يسعى إلى إشباعها دون اهتمام لحاجات ودوافع المستقبل للرسالة.

كل ذلك يعرض العملية الاتصالية للفشل.

والآن عزيزى القائد عليك إذا كنت مرسلاً لرسالة أن :

- تتنبه للحالة النفسية التى عليها مستقبل رسالتك.
- تنمى مهارتك فى التحدث للآخرين من حيث محتوى الحديث ومضمونه والصوت المناسب وتنويع طبقاته.
- تراعى الفروق الفردية بين الأفراد وأن تختار الوقت المناسب للاتصال.
- تقرن قولك بالفعل، فالأفعال تتكلم بصوت أعلى من الكلمات.
- تستخدم الألفاظ البسيطة التى تحمل المعنى الواضح، وأن تبتعد تماماً عن المصطلحات الفنية التى يجهلها الطرف الآخر وتحدث بلغة من تحادثهم.

وأن تراعى فى الرسالة :

- **الوضوح** : أى مباشرة وصريحة ومنطقية العرض ومتسلسلة الأفكار وسهلة الألفاظ.
- **التكامل** : أى شاملة لجميع جوانب الموضوع من ناحية الكم والكيف.
- **الإيجاز** : أى البعد عن التطويل والإسهاب الذى يؤدى إلى الملل والفتور.
- **التحديد** : أى البعد عن الألفاظ التى تحتمل الشك أو ازدواجية المعنى.
- **الصحة والدقة** : صدق الرسالة أمر هام فى نجاح الاتصال حتى إن كان غير ذلك يحقق الهدف فى الأجل القصير.



وأن تراعى فى وسيلة الاتصال :

- أن تكون مناسبة .
- أن تدرب مستخدميها على كيفية استخدامها .
- أن تشجع فرص التفاهم المشترك والتعاون لتحقيق الأهداف .
- أن تمنع التحريف والتشويه قدر المستطاع .

وأن :

- تدرب جميع من معك على تنمية مهارات الاتصال واستقبال المعلومات وسهولة فهمها وتداولها .
- تنبه للتلميحات والايحاءات الصادرة من مستقبل الرسالة .
- تتبادل الأدوار كمرسل ومستقبل .
- تشجع النقد البناء من المستقبل إذا كان هدفه الإرشاد والإصلاح .

وأن تقوم ببناء جسور الثقة بينك وبين رجالك عن طريق أن : (١)

- تتم عملية الاتصال بينك وبين رجالك على المستوى الجماعى (كفريق) وعلى المستوى الفردى (كأشخاص) .
- تساند رجالك بموضوعية وتدافع عنهم وتهتم بحياتهم الشخصية ومستقبلهم .
- تحترم رجالك وأول مظاهر الاحترام التفويض ثم الاستماع .
- تعدل بين رجالك بموضوعية وعدم الانحياز عند تقييم الأداء وخلافه .

---

(١) المدير المفوه- قيادة نظم الاتصال بفعالية، سلسلة خلاصات، إصدار شركة شعاع السنة (٢)، العدد (١٢)، يونيو ١٩٩٤ .

- يتسم سلوكك بالاستقرار وعدم التقلب بحيث يسهل لرجالك التنبؤ بالتوقعات والاعتماد عليها، وأن تحافظ على وعودك لترسيخ مصداقيتك.
- تتمتع بالكفاءة، فرجالك لن يرتاحوا للعمل تحت قيادة رجل تنقصه الكفاءة والمهارة القيادية والإدارية اللازمة، فالكفاءة تثير الإعجاب والثقة بالقائد.

تنمية مهارات الاتصال

أنت كقائد تحتاج إلى توافر مهارات خاصة عند ممارسة العملية الاتصالية، تحتاج إلى أن تعرف :

كيف تتحدث؟ كيف تكتب؟ كيف تستمع؟ كيف تنصت؟

كيف تتحدث؟

عليك كقائد :

- استخدام نغمة سهلة وأن يكون إيقاع اللفظ سهلاً وغير رسمى.
- استخدام اسم الشخص فى المخاطبة وحسب نوعية العلاقة بينكم.
- استخدام المعلومة المألوفة لدى المستمع.
- كن صريحاً عندما يوجه لك سؤال معين وأعط أكبر قدر من المعلومات.

- أحسن استخدام الدعابة والمرح لتخفيف حالة القلق مع الإسراف والتبذير فى ذلك.

- عدم الحكم السريع على المواقف والأحداث والأشخاص.

- تحكم فى حركات شفتيك وحواجبك.

- مراعاة السرعة فى الحديث فلا تبطئ ولا تسرع، بل اعتدل فى السرعة فى الكلام.

- الابتعاد عن التهديد فى المناقشة.

ولكن إذا كان حديثك مرتجلا؟

يعتبر الحديث المرتجل من أصعب المواقف خاصة إذا كان دون سابق إنذار أو إعداد، عند ذلك تذكر حياتك العامة وما تواجهه يوميًا من مواقف، فالحديث المرتجل جزء من نسيج الحياة اليومية وعليك أن:

- تتحلى بالهدوء وعدم التشنج والانزعاج.

- تقبل الموقف كنوع من التحدى مع تقييم كامل للموقف أو المناسبة.

- اختر بسرعة التعبيرات والكلمات المناسبة.

- لا تطلق لنفسك العنان، وفكر فى حدود معلوماتك وخبراتك بالموضوع أو المناسبة.

- لا تضع عنوانًا للموضوع الذى سوف تتكلم فيه.

- حاول أن تضع خلاصة للحديث فى جملة أو جملتين تختتم بها الحديث.



- اختر فكرة أو فكرتين رئيسيتين لتبنى حولهما الحديث مستعينا بـ:
- ما هو الموضوع؟
- ما هى عناصره؟
- ما هى المناسبة؟
- لماذا ستتحدث؟
- كيف ستتحدث؟
- لا تنس عرض أمثلة إذا توافرت وناقش الوقائع المتشابهة أو المتباينة.

كيف تكتب؟

- بداية سل نفسك سؤالا:
  - هل الكتابة ضرورية؟
  - هل هى كافية؟
  - هل هى فعالة؟

هل يوجد بديل آخر للاتصال دون استخدام الكتابة؟

- إذا قررت الكتابة قم بتقسيم رسالتك أو خطابك إلى فقرات، مقدمة، محتوى، نهاية.
- اجعل مقدمة رسالتك بسيطة.
- استخدم الكلمة البسيطة وتجنب الكلمات الثقيلة عند الكتابة.



- تجنب التكرار.

- لا تكتب عندما ترغب فى إرسال رسالة بها نقل للمشاعر والأحاسيس.

- حدد الغرض الرئيسى من الرسالة.

- ما المانع من كتابة مسودة وتقوم بمراجعتها قبل الصياغة النهائية، فإذا لم يكن لديك وقت كاف للمراجعة الدقيقة، فلن يكون لديك وقت للكتابة أساسًا، والأفضل ألا تكتب إذا كنت لن تراجع ما كتبته مرة أو مرات أخرى.

- استند فى كتابتك إلى الحقائق.

- تجنب الكلمات الغريبة والعبارات المبتذلة.

- اتبع الأسلوب الموجز الحازم والجمل القصيرة.

- استخدم الأفعال أكثر من الأسماء.

- استبعد الكلمات غير الضرورية بتغيير الأسماء إلى أفعال.

- تجنب استخدام الأسماء والصفات كأفعال.

- استخدم صيغة المبنى للمعلوم بإظهار الفاعل.

- تجنب تكرار الكلمات واستخدام المرادفات بديلا لذلك.

- ابدأ فى عمل مسودتك بكتابة جميع أفكارك ذات العلاقة بالموضوع وكذلك الكلمات الهامة على الورق ولا تهتم فى البداية أو بالتسلسل، فبإمكانك أن تجمع الأقسام الفرعية فيما بعد فى شكل مجموعات.

- تذكر دائمًا «خير الكلام ما قل ودل».



- لا تكتب فقط لتملأ الصفحات بل كن مبدعًا ودقيقًا وهادفًا.

كيف تستمع؟

إذا تعلمت الاستماع الجيد زادت قدرتك على الاتصال الفعال تلقائيا وهناك جوانب مؤثرة فى الاستماع للآخرين منها:

- الاستماع إلى الآخرين يحتاج إلى شجاعة خاصة واستعداد كبير للتغيير، فهل لديك هذه الشجاعة التى يفتقدها الكثير منا؟
- الارتباط العاطفى بموضوع معين يجعل من الصعب علينا تقبل وتفهم وجهات النظر المختلفة حول ذلك الموضوع.
- العمل داخل مجموعات كبيرة نسبيًا يقلل من فرص الاستماع الجيد، كما أن الاختلاف فى الشخصية والخبرة يؤدى إلى إعاقة الاستماع خاصة أنه قد تبين من الأبحاث والدراسات أن الشخص العادى يستطيع أن يتذكر ٥٠٪ من أى حديث يسمعه بعد انتهاء الحديث مباشرة، ويحتفظ بحوالى ٢٥٪ بعد مرور شهرين، كما أننا نفقد ما بين ثلث ونصف ما سمعناه بعد مضى ثمانى ساعات فى حين نفقد جزءًا يسيرًا فى الشهور الستة التالية بالمقارنة بما فقدناه فى الساعات الأولى.

وحتى تستمع بفعالية:

- توقف عن الكلام فأنت لا تستطيع الاستماع وأنت تتكلم.
- حاول أن تريح المتحدث وأعطه الفرصة للكلام وشجعه أن يعبر عن نفسه.

- أظهر للمتحدث أنك تود الاستماع إليه، وذلك من خلال شكلك وتعبيرات وجهك وتصرفاتك وتركيز الانتباه على ما يقول.

- لا تشوش على الاستماع؛ فلا تقرأ ورقا أمامك ولا تنقر بأصابعك و..

- ضع نفسك مكان المتكلم فماذا كنت تفعل.

- كن صبورا وأعط المتحدث وقتا كافيا ولا تقاطعه.

- حافظ على هدوئك، فالشخص الغاضب يتصيد المعانى الخطأ والسيئة من المتحدث.

- تقبل المناقشات والنقد بسهولة حتى لا يتحول المتحدث إلى مهاجم شرس لا يدرى ماذا يفعل.

- سل المتحدث فذلك يشجعه على المضى فى الحديث فيعطى معلومات أكثر ورؤية أوضح.

- إذا أردت أن تستمع فلن تستطيع إذا كنت تتكلم، مرة أخرى توقف عن الكلام.

- إياك وتصنيف المتحدث وإطلاق الأحكام القطعية عليه مسبقًا.

كيف تنصت؟

لقد أنعم الله علينا بأذنين ولسان واحد وبالتالى يجب الإصغاء أكثر من الكلام، ويتطلب الإنصات والاصغاء أذنين إحداهما لفهم القصد والأخرى للإحساس، وهناك فرق بين المنصت والمستمع.



فالمستمع

- قد يسمع بفتور.
- يقل اهتمامه إذا كانت طريقة المتحدث سيئة.
- يقاطع ويجادل.
- يبحث عن الحقائق.
- لا يغير من أسلوبه ولا يبذل جهدا واهتمامه عادى.
- يسهل تشتيت انتباهه إلى أمور أخرى.
- يشرد فى أحلام اليقظة.

أما المنصت فهو:

- يبحث عن أهمية الموضوع ومغزاه.
- يبحث عن المحتوى ويهمل طريقة المتحدث ولا يلتفت لأخطائه.
- لا يقاطع حتى يفهم ما يعنيه المتحدث.
- ينصت ويهتم بالمغزى الرئيسى للحديث.
- يستخدم شتى الوسائل المناسبة لطريقة المتحدث وذلك حتى يفهم ما يعنيه.
- يتفرغ تمامًا للحديث وينصت بكل حواسه.
- يعرف كيف يركز ويقاوم العادات السيئة التى تشتت الانتباه.



- يفسر كل ما هو انفعالى ولكن لا يقف عنده.
- يركز ويفكر ويحلل ويلخص الحديث.

وحتى تنصت

- ابحث عن مجالات الاهتمام ومغزى الحديث.
- كن مرنًا مع كل من يتحدث وتقبل أسلوبه.
- تعمد الإنصات وتفرغ للحديث بكل حواسك.
- قاوم التشتت وابتعد عن مصادر الضوضاء.
- درب عقلك على التركيز.
- كن يقظا وابتعد عن الانفعال.
- حاول أن تفكر بصورة أسرع من الحديث.
- شارك وجدان المتكلم.

الآن:

هل عرفت كيف تتصل برجالك؟

هل تستطيع أن تصنع منهم فريق عمل ناجحًا؟

المرحلة الثالثة

بناء
فريق العمل





إن القائد الناجح يتميز بأنه الشخص المؤثر والفعال، ليس فقط فى جنى الثمار بواسطة العاملين معه، ولكنه الرجل المؤثر أيضًا فى جعل مجموعة العاملين معه مجموعة متكاملة ومضبوطة الإيقاع، وبينما تتكون مجموعة العاملين من أفراد كل منهم له ميزاته الخاصة به من جهة قدراته ومزاجه الخاص وشخصيته المستقلة، فإن المجموعة أيضا لها شخصيتها المستقلة التى تميزها عن غيرها، ودورك هنا أن تجمع قلوب وعقول هذه المجموعة على اختلاف سلوكياتها وأذواقها وقدراتها على عمل واحد يتألف معها على اختلاف تام بينها!



كيف؟[1]

عن طريق أن تعرف أيها القائد :

- ما هى مقومات فريق العمل الفعال.
- كيف تبنى فريق عمل فعالا .
- كيف تضمن فعالية فريق العمل .
- الأدوار المحددة لقائد فريق العمل .

مقومات فريق العمل الفعال:

إن بناء فريق العمل ليس بالعملية السهلة، فهو مثل أية عملية بناء تقتضى توافر مقومات أساسية من دراسات وتشخيص وتحليل. ووضع الأسس أو الركائز

(١) إدارة فرق العمل، برنامج تدريبى، سيمنار، ١٩٩٨.



الأساسية، ثم البناء الفعلى مرحلة تلو الأخرى. وبرغم الصعوبات التى تواجه عملية البناء بصفة عامة، فإن بناء فريق العمل أصعب حيث إنه يتعامل بصفة أساسية مع العنصر البشرى.

إن فريق العمل المتماسك والفعال يمر خلال مراحل بنائه بمعاناة كبيرة، حيث يتم التعامل مع العديد من مشكلات البناء، والعلاقات، وإيضاح الأدوار. ويتميز فريق العمل الفعال بالمقومات التالية:

١- قيادة فعالة مناسبة.

٢- عضوية مناسبة.

٣- الالتزام للفريق.

٤- مناخ صحى وبنَّاء.

٥- الاهتمام بالإنجاز.

٦- وضوح الأدوار.

٧- طرق فعالة للعمل.

٨- تنظيم الفريق.

٩- التعامل مع المواقف الصعبة دون حساسية.

١٠- تنمية مستمرة لأعضاء الفريق.

١١- توافر القدرات الابتكارية.

١٢- علاقات متداخلة إيجابية.



ونتعرض فيما يلى باختصار لكل من هذه الخصائص والمقومات :

١- قيادة فعالة مناسبة:

يعتبر أسلوب قيادة الفريق أحد المحددات الأساسية لفعالية الفريق، والقائد الذى لا يؤمن بمدخل فريق العمل يمثل عقبة رئيسية فى سبيل بناء الفريق.

وغالبا ما يشغل قائد الفريق مستوى وظيفيا أعلى من أعضاء الفريق؛ فقد يكون أحد المشرفين أو أحد المديرين، ولكنه إذا اعتمد على سلطته الوظيفية، وبما تسمح له من توجيه الأوامر والتعليمات، فإنه فى الواقع يعتبر مديرا للفريق وليس قائدا للفريق. إن قيادة الفريق تمثل مصدر الطاقة والابتكار لدى الفريق، لذلك فالقيادة الفعالة للفريق ترتكز على الوضوح والمصارحة والانفتاحية مع أعضاء الفريق، وتقبل مشاركتهم بصدر رحب حتى لو تعارضت مع آراء القائد. إن المهمة الأساسية لقيادة الفريق أن تجعل روح المصارحة والانفتاحية بين أعضاء الفريق أمراً واقعياً.

السلوك الفعلى.. وليس السلوك اللفظى

فالقائد يكون بمثابة القدوة لأعضاء الفريق، والعبرة هنا بسلوكه الفعلى وليست بسلوكه اللفظى، فأعضاء الفريق يتأثرون بتصرفات وأفعال القائد، وليس بما يعلنه من كلمات أو ما يتلفظ به من شعارات. لذلك فإن الرغبة والاستعداد للتعامل مع القضايا الحساسة وغير المريحة تمثل أحد المتطلبات الأساسية لقائد الفريق.



وتتمثل الوظائف الأساسية لقائد الفريق الفعال فيما يلى:

١ – التوفيق بين أعضاء الفريق.

٢– إيضاح أهداف الفريق.

٣– بناء مناخ صحى ومريح.

٤– التحقق من فعالية طرق وأساليب العمل.

ويجب أن تتوافر لدى قائد الفريق الخصائص التالية:

١ – أن يتفق مع طبيعة ومقومات القائد الشخصية.

٢ – أن يتناسب مع المهمة ومع الأفراد الذين يتولى قيادتهم.

٣– الانفتاحية؛ بمعنى التعامل مع القضايا الصعبة دون حساسية.

٤ – أن يتمتع برؤية إيجابية للعنصر البشرى.

فالقائد الفعال يتعامل مع المشاعر كما يتعامل مع طرق وأساليب حل المشكلات.

هؤلاء لا يصلحون لقيادة فريق العمل:

١– المتغطرس والمتكبر.

٢– المتقلب والمتلون والمتناقض.

٣– الحقوق، الخبيث، الشرير.

٤– الخمول، الكسول.

٥– من يسفه آراء الآخرين.



٢- عضوية مناسبة:

العضوية المناسبة هنا تعنى أمرين، الأول يتمثل فى توافر الخبرات المناسبة لأداء المهام المنوطة بالفريق، أما الأمر الثانى فيتمثل فى انتشار الموهبة بين أعضاء الفريق.

إن الأعضاء يؤثرون على مناخ الفريق، ويضيفون الكثير مع توافر العديد من الجوانب الأساسية للفريق مثل: الرغبة والحماس، التوازن، التقدير والتقييم، المصارحة والانفتاحية وغيرها. كما أنهم يلعبون أدوارا مختلفة ولكنها مكملة لبعضها؛ فمنهم من يلعب دور المخطط، وآخر يلعب دور المراقب أو المتابع، وثالث قد يلعب دور المنسق، والرابع يعتبر مصدراً للمعلومات، وهكذا. لذلك يجب أن يكون تشكيل الفريق مراعياً لتحقيق هذا الخليط المتوازن من الخبرات.

٣- الالتزام للفريق:

يتطلب الفريق أن يبذل أعضاؤه قدراً مناسبًا من الجهد، وأن يخصصوا له ما يتطلبه من وقت وتركيز، ومن الطبيعى أن يظهر قدر من التضارب بين اهتمامات الفريق والاهتمامات الخاصة بكل من أعضائه.

لذلك فإن العمل على إيجاد وتوفير درجة عالية من الالتزام من الأعضاء تجاه الفريق يعتبر أمراً أساسيًا فى بداية مراحل نضج الفريق. والالتزام عملية ترتبط بالمشاعر أكثر منها ارتباطًا بالمنطق؛ فأعضاء الفريق الملتزمون يشعرون أن تحقيق الأهداف والنتائج التى ينشدها الفريق تحقق لهم الراحة والرضاء، كما أنها تمثل بالنسبة لهم قيمة يسعون لإشباعها. إنهم يتمتعون بحماس حقيقى، فى البذل والتضحية بكل ما يمكنهم للحفاظ على الفريق وتحقيق أهدافه.



يتمتع أعضاء الفريق الذى تتوافر لأعضائه درجة عالية من الالتزام بما يلى:

١- توافر روح مرحة بين أعضائه.

٢- اهتمامات مشتركة.

٣- السعى لتبادل الاستشارة.

٤- تبادل الدعم.

٥- تبادل الحوار والمحادثة.

٦- تقدير أفكار الآخرين واحترامها.

٤- مناخ صحى وبناء:

تظهر فى بداية مراحل نمو الفريق مجموعة من القواعد غير الرسمية التى تؤثر على العلاقات بين أعضائه، كما يلتزمون بها رغم أنها غالبًا لا تكون فى صورة مكتوبة، ولكنها تكون مفهومة بشكل جيد من جميع أعضاء الفريق، وتصبح مألوفة ومعتادة بينهم، وهذه التركيبة من العادات والتقاليد، والعلاقات والممارسات، والقواعد والمعتقدات والاتجاهات التى تصبح معبرة عن خصائص المجموعة تشكل فى مجموعها ما يطلق عليه «المناخ».

إن قدراً كبيراً من المسئولية عن بناء هذا المناخ تقع على هؤلاء الذين تتوافر لديهم السلطة من أعضاء الفريق، ومادامت هذه السلطة تستمد من مصادر مختلفة مثل الأقدمية، والمستوى الوظيفى، والخبرة، والخصائص الشخصية، فإن مسئولية بناء هذا المناخ تقع على عاتق أطراف متعددة.



٥- الاهتمامات بالإنجاز:

فريق العمل لا يتواجد إلا لتحقيق نتائج، فهذا هو الهدف الأساسى لوجوده، لذلك فإن أهم عناصر تقييم فريق العمل الفعال هو مدى قدرته على تحقيق الأهداف.

وتتطلب فرق العمل التى تتوجه نحو الإنجاز أن تكون هناك أهداف محددة يشارك فى تحديدها أعضاء الفريق، وتؤثر هذه الأهداف على حيوية المجموعة، حيث أن وضع أهداف محددة وواضحة، والمشاركة فى وضعها يتطلب مهارات أعلى مما يتوافر عادة لدى الأفراد.

إن وضع الأهداف والمشاركة فى تحديدها يمثل أحد الأبعاد، حيث يجب ألا نغفل بعداً آخر لا يقل أهمية، وهو القدرة على التطبيق وتحقيق هذه الأهداف. وإذا صادف فريق العمل الفعال صعوبة فى تطبيق أحد الأهداف، فإن جلسات الحوار والانتقاد التى تدور بين أعضاء الفريق تمثل إحدى فرص تحقيق التنمية لأعضاء الفريق.

٦- وضوح الأدوار:

حتى يتسم فريق العمل بالفعالية، يجب أن يكون هناك وضوح للدور الذى يؤديه بالنسبة لأهداف المنظمة ككل، يجب أن تكون أهداف المنظمة واضحة ومفهومة من جانب أعضاء الفريق. إن ذلك يتطلب ألا تعمل فرق العمل داخل وحدات المنظمة وكأنها تعمل فى جزر منعزلة، حيث إن فعالية الفريق تتطلب عبور هذه الحواجز بين فرق العمل المختلفة بالمنظمة.

٧- طرق فعالة للعمل:

يعانى الكثير من فرق العمل من كثرة المجادلة، والتكرار، وضعف فى عملية اتخاذ القرار، وضياع الكثير من الوقت مما يصيب الأعضاء بالإحباط.

وبصفة عامة، فالأفراد يحتاجون أن يتعلموا كيف يستخدمون الاجتماعات بشكل فعال، مما يساعد على وجود درجة عالية من الوضوح، والالتزام، وبث الحماس لدى أعضاء الاجتماع للإنجاز.

تتطلب الطرق الفعالة للعمل توافر المتطلبات التالية:

١- وضوح الأهداف.

٢- توافر إطار منهجى ومنطقى للعمل.

٣- فن ومهارات الحديث والإنصات.

٨- تنظيم الفريق:

قد يفشل الفريق وتواجهه المشكلات عندما لا تكون أدوار أعضائه تتسم بالوضوح، وعندما لا يتبين كل عضو علاقته بالمخرجات والنتائج التى يحققها الفريق، وكذلك عندما تتعارض هذه الأدوار، حيث تظهر فى هذه الحالة مشكلة «نزاع أو تضارب الأدوار».

لذلك فإن تنظيم الفريق يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لفعاليته، ويتضمن ذلك وضوح الأهداف، وتحديد الاختصاصات، وتوزيع الأدوار، والعلاقات بينها بحيث لا يحدث تعارض أو تنازع.

ومن المشكلات التنظيمية التى تواجه عادة فرق العمل الكبيرة الحجم، وهى الفرق التى يزيد عدد أعضائها على ١٠ أفراد، مثل هذه الفرق قد تواجه بالمشكلات الآتية:

١- اختيار القائد المناسب.

٢- ضعف الحماس.

٣- صعوبة تدفق وانسياب المعلومات.

٤- تضارب وتنازع الأدوار.

٥- الصراع الشخصى.

٦- صعوبة طرق وإجراءات العمل.

٧- صعوبة اتخاذ القرار.

٩- التعامل مع المواقف الصعبة دون حساسية:

الكثير من الأفراد يتجنبون التعامل مع المواقف الصعبة والحساسة، ويبررون ذلك بعدة أسباب منها:

١- المجاملة؛ حيث قد يرى بعض الأفراد أن أصول وقواعد التعامل الاجتماعى تقتضى المجاملة وعدم المواجهة.

٢- الخوف من عدم قبول الآخرين لهم.

٣- الحرص على عدم إصابة الآخرين بالاحباط.



٤- عدم توافر المهارات اللازمة لتوجيه النقد بأسلوب مقبول، وصعوبة اقتناع الآخرين به.

الفريق الفعال هو الذى يعرف أعضاؤه أن حدوث المشكلات والاختلافات يعتبر ظاهرة طبيعية، ولذلك فهو يعمل على مواجهتها دون حساسيات، بل إن عملية توجيه النقد تساعد على تنمية العديد من المهارات لدى أعضاء الفريق مثل رحابة الصدر، قبول آراء الآخرين، الإنصات الجيد، القدرة على الإقناع، والحوار الموضوعى وغيرها.

كيف توجه النقد بصورة صحيحة؟

١- اعرض وجهة نظرك فى كلمات بسيطة.

٢- حاول التعبير عن أفكارك ومشاعرك بشكل محدد مستخدمًا أمثلة للتدليل على وجهة نظرك.

٣- وضح المشكلات التى تعترض عليها وآثارها مستخدمًا مدخل « ماذا يمكننا أن نفعل تجاهها؟ ».

٤- حاول أن تعبر عن وجهة نظرك مستخدمًا المنطق والتحليل العقلى.

٥- لا تلجأ لتقييم أفكار الآخرين بسرعة.

٦- صِفْ السلوك.. ولا تصف الشخص.

٧- كن مرنًا.

٨- اختر التوقيت المناسب لتوجيه النقد.

تجنب ما يلى عند توجيه النقد :

١- الحديث المتواصل دون توقف .

٢- الانتقال السريع من فكرة لأخرى .

٣- الادعاء بما يخالف الحقيقة .

٤- لا تفرط فى الجدية .

٥- لا تلعب دور الواعظ .

٦- تجنب التناقض .

٧- التعصب لآرائك فقط .

١٠- التنمية المستمرة لأعضاء الفريق:

يستمد الفريق فعاليته من خلال طاقات وخبرات أعضائه، وكيفية المزج والتنسيق فيما بينها لاستثمارها بأفضل صورة، وبالتالى فإن أكثر الفرق فعالية هى تلك التى يتمتع أعضاؤها بمواهب ومهارات عالية، الأمر الذى يتطلب إتاحة الفرصة لأعضاء الفريق لنوع من التنمية المستمرة سواء فى الجوانب الفنية، أو الإدارية، أو السلوكية الشخصية .

ولا تتحقق هذه التنميـة من خلال أشكال التدريب المنظم فقط، بل إن الجلسات التى يعقدها الفريق لمواجهة المهام المسئول عنها والمشكلات التى تواجهه تعتبر من أفضل الأساليب لتحقيق هذه التنمية .



وهناك بعض من الأدوار الايجابية والسلبية التى يلعبها الأفراد فى فرق العمل :

أ- الأدوار الايجابية :

- الرغبة فى مواجهة التحديات .
- الاستثمار الفعال للوقت والجهد .
- العمل على الانجاز وتحقيق النتائج .
- مراعاة مشاعر الآخرين .
- المرونة وتقبل آراء الآخرين .
- الحماس .
- تجنب الألعاب السلوكية السلبية .
- القيام بدور مصدر المعلومات .
- التمتع بالروح الابتكارية .
- الالتزام .

ب- الأدوار السلبية :

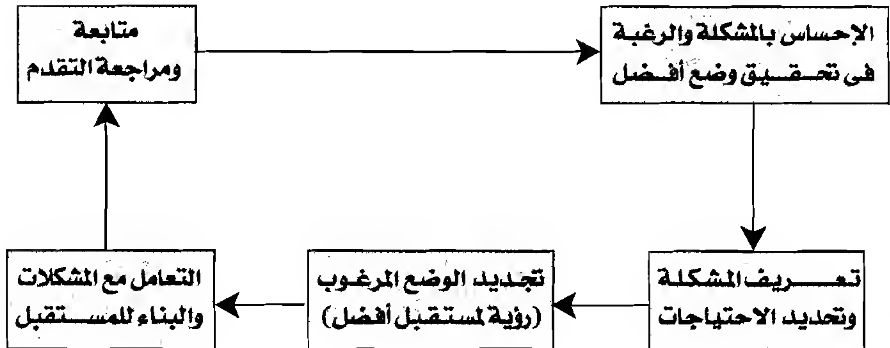
- الإثارة والإزعاج .
- إخفاء المعلومات .
- إداء عدم الرضا الدائم .



- عدم الاهتمام بالآخرين.
- الافتقاد للطاقة والحيوية.
- التشاؤم.
- قبول مستويات منخفضة للأداء.
- ضعف التركيز والانتباه.
- ضعف الالتزام.

كيف تبنى فريق عمل فعالاً؟

بناء الفريق هو عملية تنمية وتطوير وتغيير. وعملية بناء الفريق قد تختلف من مجموعة لمجموعة أخرى، أو من منظمة لمنظمة أخرى، ويوضح الشكل التالى خطوات هذا الإطار:







الخطوة الأولى:

الإحساس بالمشكلة والرغبة فى وضع أفضل:

التغيير لا يمكن أن يحدث ممن يشعر بالراحة والرضا عن الوضع القائم، فالتغيير الفعال يبدأ من الإحساس بأن الأمور لا تسير كما ينبغى، وفى هذه المرحلة المبكرة تلعب المشاعر دوراً هامًا حيث إن الحاجة إلى التغيير يجب أن تستشعر بواسطة هؤلاء الأفراد الذين يكون لرأيهم تأثير ووزن داخل المنظمة.



الخطوة الثانية:

تحديد المشكلة والاحتياجات:

إن التشخيص السليم للمشكلة، وعدم الخلط بينها وبين الأعراض التى تترتب عليها يعتبر أمراً غاية الأهمية فى هذه المرحلة، كما يتطلب جهداً تحليليًا للبيانات والمعلومات المتوافرة، بالإضافة إلى التعرف على آراء الأطراف المعنية، فالتشخيص الصحيح يساعد على تحديد الاحتياجات المطلوبة بدقة، حيث أنها تمثل المدخلات للمراحل القادمة.



الخطوة الثالثة:

تحديد الوضع المفضل أو المرغوب:

يجب أن يكون واضحًا لدى القائمين على عملية إدارة وبناء فريق العمل الهدف أو الغاية التى يرغبون الوصول إليها، حيث إن وضوح الهدف يساعد على توقع المشكلات التى قد تواجه تحقيقه، والاستعداد لمواجهتها والتغلب عليها.



وعلى القائد القائم على عملية التغيير أن يسأل نفسه :« ما الذى أريد أن أرى حدوثه مع هذا الفريق خلال عام؟ » . إن الإجابة عن هذا التساؤل تساعد على توافر الرؤية لمستقبل أفضل، ومن الطبيعى أن تشارك الأطراف المعنية فى هذه المرحلة .



الخطوة الرابعة:

التعامل مع المشكلات والبناء للمستقبل:

بعد أن تتحدد الرؤية المستقبلية، يتطلب الأمر ترجمتها إلى أهداف محددة، فالرؤية قد تتسم بالعمومية، بعكس الأهداف التى تمثل نتائج مستهدفة أو غايات محددة يمكن التعامل معها .



الخطوة الخامسة:

متابعة ومراجعة التقدم:

وتستمد هذه المرحلة أهميتها من طبيعة الدور الذى تؤديه والذى يتمثل فى المحافظة على استمرارية العملية وتحقيق التقدم المنشود . فعملية بناء فريق العمل يجب أن تخضع لنوع من الرقابة والمتابعة للتحقق أنها تسير فى مسارها الصحيح . ويمكن أن تتم هذه المتابعة من خلال اجتماعات منتظمة، وتحديد واضح للمسئوليات، ومناقشات مفتوحة، بالإضافة إلى التعرف على آراء بعض الأطراف الخارجية التى قد تعتبر بمثابة المرآة لسلوكيات الفريق .



كيف تضمن فعالية فريق العمل؟

تتمثل أهم عناصر ضمان الفعالية لفريق العمل فى النقاط الآتية :

١ - تحديد المهام ووضوح الرؤية :

ويقصد بمهام فريق العمل مجموعة الوظائف والأنشطة والاختصاصات التى يكلف فريق العمل بأدائها، وما يترتب عليها من سلطات ومسئوليات تساعد على بلوغ الهدف المرجو تحقيقه .

ويتم تقسيم هذه المهام على أفراد فريق العمل بحيث يصبح لكل فرد مهمة محددة، يلتزم بأدائها بالصورة المطلوبة، على أساس أن مخرجات كل مهمة تمثل مدخلات لأداء مهمة أخرى داخل فريق العمل . . وبتحقيق الأهداف الجزئية لفرق العمل تتحقق أهداف المجموعات، والتى بدورها تحقق الهدف العام للمنظمة .

إذن

وضوح الرؤية يؤدى لانصهار أعضاء المنظمة فى العمل داخل بوتقة واحدة لتحقيق هدف عام عن طريق تحقيق التناسق فيما بين الأهداف الجزئية .

عدم وضوح الرؤية يؤدى إلى قيام كل فرد بتحقيق وإنجاز المهمة المنوط بها بالصورة التى يراها مناسبة من وجهة نظره، بغض النظر عن مدى اتساقها مع الهدف العام للمنظمة، ومن ثم التضارب والازدواجية فى أداء المهام وتحقيق الأهداف .



٢- تحليل القدرات وحدود المشاركة:

الأداء = دالة (الدافعية، القدرات، إدراك الدور)

ويرتبط مستوى أداء العامل أو المجموعة بقيمة كل عامل من العوامل الثلاثة السابقة.. فإذا كان لأى عامل منها قيمة منخفضة، فإن مستوى الأداء يكون منخفضا حتى إذا كان العاملان الآخران مرتفعين.

إذن

ترتبط فعالية أداء المجموعات وفرق العمل بارتفاع القدرات الخاصة بكل فرد داخل المجموعة لأداء المهام الموكولة إليه.

وبالتالى

يجب أن نهتم بتحليل القدرات الخاصة بكل فرد تحليلا دقيقا حتى يمكن تحديد المهام والاختصاصات التى تتناسب تماماً مع هذه القدرات.

إذن

ترتبط فعالية أداء المجموعات وفرق العمل بارتفاع القدرات الخاصة بكل فرد داخل المجموعة لأداء المهام الموكولة إليه.



ويترتب على ذلك:

أن يكون لكل فرد فى فريق العمل دور محدد يساهم تحقيقه بشكل نسبى فى تحقيق الأهداف المرجوة، وتكون بمثابة القدر الذى تشارك به المجموعة فى تحقيق أهداف المنظمة.

وتحقيق الفعالية:

- كلما قامت عملية تحليل القدرات على أساس واقعى، مع الأخذ فى الاعتبار الجوانب السلوكية التى تحرك رغبات الأفراد وقدراتهم.
- كلما وضحت حدود مشاركة فريق العمل فى تحقيق الأهداف العامة، وكلما وضحت حدود مشاركة كل فرد فى تحقيق الأهداف الخاصة بمجموعة العمل التى ينتمى إليها.

٣- توزيع الأدوار:

يشير الدور إلى اجمالى المهام والأعمال المسندة إلى الفرد الواحد داخل فريق العمل..

ومن مجموعة الأدوار المسندة لكل الأفراد يتضح الدور الإجمالى لفريق العمل ككل.



ومن هنا يتضح أن فعالية أداء المجموعة أو فريق العمل إنما تتوقف على قدرة القائد فى توزيع الأدوار على أعضاء الفريق، بالشكل الذى يأخذ فى اعتباره قدرات كل فرد وإمكانياته وخبراته السابقة، بما يؤدى فى النهاية أن يكون لكل فرد داخل التنظيم دوره الواضح والمحدد والذى يتفق ويتلاءم تماما مع هذا الفرد، ويتسق أيضا مع الأدوار الأخرى لزملائه داخل فريق العمل بصفة خاصة وداخل المنظمة ككل بصفة عامة.

٤- هيكلة العلاقات :

- بعد أن تم تحديد المهام الخاصة لفريق العمل على المستوى العام، وعلى مستوى كل فرد داخل الفريق.
- وبعد تحليل القدرات الخاصة بالأفراد، ووضع تصور لحدود مشاركة كل فرد فى تحقيق الهدف الخاص لفريق العمل.
- وبعد توزيع الأدوار على أعضاء فريق العمل بالشكل الذى يتناسب مع قدرات وإمكانيات كل فرد فى الفريق.

يتطلب الأمر تحديد العلاقات التى تربط بين أفراد الفريق، وكذلك العلاقات التى تربط بين كل فريق عمل وغيره من الفرق الأخرى.

والمقصود بتحديد العلاقات تحديد ما يلى :

- نوع العلاقة (استشارية - تنفيذية - وظيفية .. إلخ).
- مستوى العلاقة (أفقى - رأسى).



■ قوى العلاقة (ارتباط قوى – ارتباط متوسط – ارتباط ضعيف) .

■ اتجاه العلاقة (موجهة من طرف واحد، تبادلية بين طرفين) .

وتتم صياغة كل ما سبق فى صورة هيكل محدد للعلاقات بين أعضاء التنظيم ككل، سواء على مستوى فريق العمل بصفة عامة، أو على مستوى الأفراد داخل فريق العمل الواحد بصفة خاصة. . وهو ما يسمى بـ « هيكلة العلاقات » .

٥- كيف نبنى روح الفريق ونحافظ عليها ؟

يمكن للجماعة أن تمارس عملها كفريق لو فهم كل عضو الأدوار الاجتماعية والوظيفية لكل الأفراد الآخرين الذين سيتفاعل معهم، ولو كان كل عضو مؤهلا من الناحية الوظيفية لأداء عمله بمستوى معقول. ومن خلال الفهم المتبادل للأدوار سيكون كل عضو مقبلا على العمل من تلقاء نفسه متفهما لدوره دون انتظار لأحد أن يطلب منه العمل.

بعبارة أخرى فإن الموقف هو الذى يعطى أوامره لأعضاء الفريق، وبالتالى يقوم كل عضو بنصيبه فى العمل بالشكل الذى يحقق التقدم صوب المبادئ.

نجاح العمل بروح الفريق مرهون بالفهم المتبادل للأدوار، كما أنه يتطلب أن يسود التنظيم مناخ مشجع على المشاركة وتنمية روح الفريق.

الأدوار المحددة لقائد فريق العمل

- **قائد الفريق.. مايسترو[1]**

– يُكَوِّن الفريق

– يحدد نقاط القوة ونقاط الضعف

– يحدد مساهمات الأعضاء

– يشرف على الأداء

– يعقد الاجتماعات

– يوضح تركيب المجموعات داخل الفريق

– يراجع احتياجات الفريق

- **قائد الفريق.. سفير**

– ينمى العلاقات الخارجية

– يُظهر الاهتمام بالبيئة الخارجية

– يسوق نشاطات الفريق

– يبنى جسوراً من العلاقات مع الآخرين

- **قائد الفريق.. دبلوماسى**

– ينمى الحلول الدبلوماسية

(١) د. فيصل عبد الله بابكر، مهارات الإشراف الإدارى الفعال، دار قابس للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، ١٩٩٩م.

- له تأثير قوى
- مفاوض جيد
- يخطر الفريق بما يحدث
- يبنى تحالفات
- يساعد على الإجماع
- عملى / واقعى
- ينظر إلى الأمام

■ قائد الفريق .. ضابط جودة

- يراقب الإنتاج ويفحصه
- يهتم بالإنتاجية
- يشجع المستويات العالية
- يمثل ضمير الفريق
- يُظهر الاهتمام بالعلاقات

■ قائد الفريق .. مُتَحَـــدٍّ

- يبنى أفكاراً ووسائل غير تقليدية
- حيوى ونشط
- ينتقد الوضع الراهن



- يزود الفريق بالجديد
- رجل أفكار
- يتحدى الخضوع / الرضا بالأشياء
- يعطى الدافع
- يقدم آراء متحررةً جريئة

■ **قائد الفريق .. قاضٍ**

- يستمع
- يقيِّم
- يتأمل
- يتجنب المغالطة
- يشجع العدل
- يتفادى التسرع
- يتصرف بالمنطق
- يتصرف بواقعية
- يشجع التوازن
- يضبط الاندفاع والحماس
- يبحث عن الحقيقة



■ قائد الفريق .. رجل بمعنى الكلمة

- رجل كل شىء
- متعاون
- يساعد فى تكوين العلاقات
- يتفادى تحدى الوضع السائد (المقبول)
- يلاحظ

■ قائد الفريق .. مساند

- يبنى الروح المعنوية
- يجعل كل عضو من الفريق يشعر بالارتياح
- يؤكد الرضا الوظيفى
- يحل المشكلات
- يصل إلى جذور المشكلة
- يقدم النصح
- يساند
- يشجع

■ قائد الفريق .. خبير

- يقدم الخبرة المتخصصة
- يعمل كشاهد خبرة



- يقدم مرئيات مهنية

■ قائد الفريق .. خلاق

- يستعمل الخيال
- يقترح طرقًا جديدة
- يقيم الأفكار الجديدة
- يطور الأفكار ويرعاها
- يبنى على أفكار الآخرين
- يتخيل الفرص
- يحول الأفكار إلى استراتيچيات
- يتعامل مع الأمور المعقدة
- يقدم رؤية ثاقبة
- يقدم إخلاصًا وأصالة
- منطقى
- يساعد فى فهم الأشياء

■ قائد الفريق .. دافع للإنتاجية

- لديه الحافز الذاتى



- يهتم بالإنتاجية والنتائج
- يدفع إلى العمل أكثر
- يفرض مواعيد محددة لإنجاز العمل
- يلاحق التقدم فى العمل / الإنتاجية
- يُظهر التزامًا عاليًا بالمهام

■ قائد الفريق .. مراجع

- يراقب
- يراجع الأداء
- يقوم بالمراجعة بصفة دورية
- يعطى إفادة مرتدة
- يعمل كالمرآة تعكس العمل
- ينظر ويبحث عن الهفوات ويعالجها
- يهتم بأساليب العمل العملية

عزيزى القائد ....

كيف تفشل فى بناء فريق عمل؟[1]

القائد الفاشل

القائد يقود الفريق بطريقة خاطئة

أعضـــاء الفـــريق لم يتدربوا أو يتعلموا كيف يعملون معاً؟

أعـضـــاء الفــريق تحـــركـــهم نزاعـــاتهم الشـــخـــصـــيـــة

معلومات الفريق ضعيفة عن جدوى المهـمـة ويفـتـقـدون روح الفـريق

أعـضـــاء الفـريق تحـــركــهم قـوى خـارجـيـة عن المهـمـة

أعـضاء الفـريق يخافون من التعبير عن آرائهم أمام القائد

النتائج

- جهود فريق العمل غير مجدية.
- استهـــلاك واضاعـــة الوقت.
- الوصـــــول إلى نتائج ضعيفة.

---

(١) محمد فتحى، الإدارة والمدير... الطريق نحو نجاح المشروع الصغير، نقابة التجاريين بالجيزة، ١٩٩٨.



تشكيل فريق العمل :

هناك اثنا عشر لاعبًا فى فريق العمل بدءًا من حارس مرمى الفريق حتى المدرب، يتحدد دور كل لاعب حسب وظيفته فى الفريق كما يلى :

اللاعب	المهمة المكلف بها
١ - البادئ بالاتصال أو المساهمة بالفكر والرأي	يقترح علي الفريق أفكاراً جديدة أو طريقة أخري لحل مشكلة الفريق وأهدافه.
٢ - الباحث عن المعلومات	يطلب من الآخرين توضيح اقتراحاتهم أو إلقاء الضوء عليها من حيث مدي اعتمادها علي الحقائق.
٣ - الباحث عن الرأي	يسأل عن توضيح القيم المرتبطة بالمهام التي أخذها الفريق علي عاتقه أو القيم التي يتضمنها اقتراح ما تم تقديمه.
٤ - مقدم المعلومات	يقدم الحقائق ويسخر خبرته في حل مشكلة الفريق.
٥ - مقدم الرأي	يعرض آراءه المرتبطة بالاقتراح المقدم أو الاقتراحات البديلة.
٦ - شارح الأمور بالتفصيل (الموضِح)	يشرح اقتراحات الفريق في صورة أمثلة أو يشرح معناها، ويقدم أساسًا منطقيًا للاقتراحات التي تم عملها من قبل، ويحاول استنتاج كيف أن فكرة ما أو اقتراحًا ما يمكن تنفيذه إذا تبناه فريق العمل؟
٧ - المنسق	



اللاعب	المهمة المكلف بها
٨ - موجه الفريق	يوضح العلاقة بين الأفكار المختلفة والاقتراحات ، يحاول تجميع الأفكار والاقتراحات معًا .
٩ - المقيِّم أو الناقد	هو المساعد علي تكيف الفريق وفقًا للظروف والحقائق والأوضاع الخاصة بالمهمة ويحدد وضع الفريق عن طريق تلخيص ما تم التوصل إليه وهل تم الخروج عما هو مفروض من الأمور أم لا ؟
	يقارن إنجازات الفريق بمعايير الأداء أو مستويات الأداء للوظائف التي يقوم بها الفريق في إطار مهمته أو واجبه المحدد .
١٠- منشط الفريق	الدينامو المحرك للفريق يدفع الفريق إلي التنفيذ إلي ما تم الاتفاق عليه بأفضل الأمور .
١١- فني الفريق	يسهل حركة الفريق نحو الهدف عن طريق مساعدته في أداء مهمته الروتينية ، حيث يوزع المواد التي يحتاج لها الفريق ولو علي سبيل المثال إعداد مكان لاجتماع الفريق .
١٢- مسجل (مدون) الفريق	يكتب ويدوِّن الاقتراحات ويدوِّن النتائج (كاتب الفريق) .

رابطة مشجعي فريق العمل :

المرابط	التشجيع المطلوب
١ - مشجع الفريق	مدح أعضاء الفريق والموافقة علي مساهمات أعضاء الفريق وتقبلها.
٢ - الموفق بين الآراء	باعث الانسجام بين الفريق، يقلل الاختلافات، يسوي أو ينهي المشاحنات الناتجة عن اختلاف الآراء، يقلل من التوتر الموجود نتيجة للصراع عن طريق المرح.
٣ - الحكيم	يقوم بتهدئة التضارب أو التعارض في الرأي، يطرح آراءه ويستكمل مركزه في إنهاء الصراع.
٤ - ضابط الاتصال	منشط ومسهل عملية انسياب وتدفق الاتصال بين الفريق.
٥ - واضع المعايير ومحدد مستويات الأداء للفريق	يحدد مستويات الأداء لكي يحاول تحقيقها أثناء قيامه بوظيفته.
٦ - ملاحظ الفريق	يحتفظ بسجلات عن الجوانب المختلفة لسير الفريق (تقدم الفريق في جدول المسابقة) ويقوم بتقييم الفريق طبقًا للمتاح من المعلومات.



المرابط	التشجيع المطلوب
٧ - التابع	(حامل المهمات) هو الذي يسير خلف الفريق يقبل جميع الأفكار ويستمع سلبيًا لكل المناقشات والقرارات - الحاضر الغائب ودوره يتخلص في مسايرة حركة الفريق يعطيهم ما يرغبون ويمنع عنهم ما لا يريدون.



المشاغبون فى فريق العمل

المشاغب	نوعية الشغب فى الملعب
١ - المعتدي	يُنقص من وضع أو مركز الآخرين، يعبر عن عدم موافقته علي قيم أوأفعال أو مشاعر الآخرين، يهاجم الفريق أو المشكلة، يضحك بعدوانية، يحسد الآخرين علي مساهمتهم عن طريق محاولة نسبة النجاح لنفسه.
٢ - صانع العقبات (المعوِّق)	سلبي ويقاوم بعناد، لا يوافق علي الأشياء ويعترض دون سبب معقول.
٣ - المعترف علي نفسه	يستغل الفرصة التي يتيحها الفريق للحاضرين للتعبير عن المشاعر، مفاهيمه غير موجهة نحو صالح الفريق (غير جماعي).
٤ - المستهتر	يبين للآخرين نقص مساهمته أو مشاركته في العمل الخاص بالفريق.
٥ - المسيطر، المهيمن، المستبد	يفرض سلطته وسموه علي الآخرين للتأثير فيهم.
٦ - المستعطف للآخرين	يحاول أن يحظي بعطف الآخرين عليه.

المرابط	التشيجع المطلوب
٧ - المدافع عن صغار اللاعبين بالفريق	يتحدث عن حقوق العاملين وعدد الساعات الخاصة بالعمل وكيف وقع الظلم علي شخص برئ..
٨ - المتباهي	يعمل علي جذب الانتباه ناحيته بوصف إنجازاته الشخصية، يتصرف بطرق غير معتادة، يقاوم الغير إذا ما وضعوه في مركز متدن في الفريق، يريد أن يحرز هو الأهداف دائماً.

الآن..

اخترت الرجال على أحسن اختيار.. ودربتهم ووجهت جهودهم لتحصل على أفضل إنجاز واستطعت أن يكون اتصالك بهم على أحسن حال وصنعت منهم فريق عمل متكاملا.

..ولكن:

هل لديك القدرة الذاتية على أن تفوض إليهم الأعمال؟



المرحلة الرابعة

تفويض الأعمال





من البديهى أنك لا تستطيع عمل كل شئ بنفسك؛ لذلك ينبغى أن تستخدم التفويض بفعالية، لكى تؤدى وظيفتك بكفاءة عالية، فهو وسيلة مهمة لتوسيع مجال تأثيرك بما يتجاوز مقدرتك الذاتية على إنجاز العمل، وهو أيضًا الطريق إلى الاستفادة من مواهب ومهارات وقدرات فريق العمل، وهى الصفات التى لا تستغل كاملة دون تفويض.

ولكن....

أهم جزء فى التفويض هو أن تتأكد من أنك لا تثبط همة الشخص أثناء العملية، وعليك أن تحافظ على الخيط الرفيع بين إرشاد الشخص وبين تركه حتى ينجح وحده، فإذا أعطيت أحد الأشخاص مهمة معينة وأخبرته ألا يعود إليك حتى يؤديها، فقد يشعر بالنبذ وبأن المهمة أصعب من أن يقدر عليها، ومن جهة أخرى لو شددت قبضتك عليه فأنت تخاطر بخنقه. وكلا الأمرين يسببان لك وللآخرين المتاعب.

ومن الضرورى أن تعرف كيف تفوض وذلك من خلال معرفة مستويات التفويض.

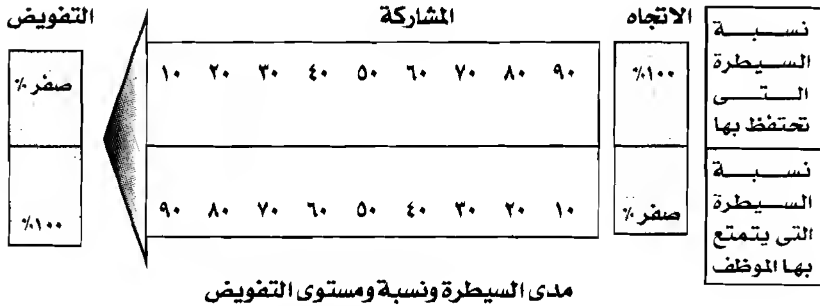
هناك ثلاثة مستويات للتفويض هى:(١)

المستوى الأول :فوِّض على أساس ما يجب عمله وكيفية أداء هذا العمل، لكن اترك للمفوض إليه بعض الحرية فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة على الجودة.

(١) ماريون إى هاينز، إدارة الأداء – دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة د. محمود مرسى (وآخرين)، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ١٩٨٨.

المستوى الثانى: فوِّض على أساس ما يجب عمله، واترك للمفوض إليه الحرية فى اختيار أسلوب الأداء ومدى الجودة التى يتم بها العمل.

المستوى الثالث: فوِّض على أساس ما ينبغى تحقيقه من أهداف، واترك للمفوض إليه الحرية فى تحديد ما ينبغى عمله وأسلوب الأداء ومعدله. وكذلك مدى الجودة التى يتم بها العمل.



مدى السيطرة ونسبة ومستوى التفويض

المستوى الأول للتفويض:

هذه هى نقطة البداية نحو تحقيق التفويض الكامل، يناسب هذا المستوى العاملين ذوى النضج الوظيفى المنخفض نسبيًا. يقتصر التفويض الحقيقى هنا على القرارات المتعلقة بمعدلات الأداء ومستويات الجودة المقبولة، بمعنى تحديد ما إذا كان العمل المنجَز يرقى إلى مستوى الحد الأدنى المقبول من الجودة، ويمكنك فى هذا المستوى أن تخبر مرؤوسك عما يجب أداؤه من أعمال وكيفية هذا الأداء.



للتحرك نحو مزيد من التفويض يمكنك أن تخبر مرؤوسك عما يجب عمله وتعطيه الفرصة لتقديم اقتراحات عن كيفية الأداء. والنتيجة أن يكون هناك مناقشة تنتهى إلى اتفاق بينك وبين هذا المرؤوس عن كيفية أداء العمل.

بعد ممارسة التفويض على هذا المستوى لفترة من الزمن سوف يظهر بوضوح مستوى قدرات العاملين عندما تتضح قدرات ورغبة الموظف فى تحمل مزيد من المسئولية يكون من المناسب التحرك إلى المستوى الثانى من التفويض.

المستوى الثانى للتفويض:

يوفر المستوى الثانى مزيداً من الحرية والفرص للعاملين، ويناسب هذا المستوى العاملين ذوى النضج الوظيفى المرتفع نسبيًا فى نظرك. يسمح هذا المستوى من التفويض بأن يقرر كيفية أداء العمل وبأى معدل يجب أن يتم العمل للالتزام بالمواعيد المحددة، وإلى أى مدى يتطابق العمل مع مستويات الجودة الموضوعة.

وكما هو الحال فى المستوى الأول فإنك تتمتع بكل مجال السيطرة والتأثير المتوافر فى المستوى الثانى غير أن هذا المجال مقصور على القرارات المتعلقة بما يجب عمله. يمكنك أن تخبر المفوض إليه عما يجب عمله أو يمكنك مناقشة ما يجب عمله والتوصل إلى قرار مشترك بينك وبين المفوض إليه فى هذا الشأن، أو يمكنك أن تسأله عما يجب عمله وتحتفظ لنفسك بحق الموافقة قبل التصرف.

يمكن أن تدور المناقشة على المستوى الثانى من التفويض حيث يمارس الشخص درجة عالية من السيطرة والتأثير.



عليك أن تستمر فى ممارسة التفويض على المستوى الثانى حتى تستوثق من مقدرة ورغبة الفرد فى الأداء بالمستوى المطلوب، بعد ذلك يحين الوقت للانتقال إلى المستوى الثالث للتفويض.

المستوى الثالث للتفويض:

هذا هو هدفك، وهو أن تصل بالمفوض إليه إلى الوضع الذى يتحمل فيه مسئوليات العمل اليومى بدون تدخل منك. ويصبح هذا المستوى من التفويض ملائمًا عندما يحقق لك وله مستوى عالٍ من النضج الوظيفى، ومع ذلك فإن هذا المستوى العالى من النضج المطلوب لنجاح التفويض على المستوى الثالث قد يمنعك من تحقيق هذا الهدف مع جميع الأفراد وذلك لسببين:

- يقلل التسرب الوظيفى ودوران العمالة من معدل النضج فى مجموعة العمل.
- ينقص بعض الأفراد النضج الشخصى، من حيث تحمل المسئولية أو الثقة فى النفس، لتحقيق هذا المستوى من التفويض.

يُمنح المفوض إليه فى المستوى الثالث جانبًا من المسئولية والحرية لصنع القرارات فى نطاقها، لا يزال لديك الفرصة لمناقشة وتوجيه واعتماد الأهداف المراد تحقيقها، لكن باستثناء الأهداف، يقرر الفرد ما يجب عمله وكيف، بالإضافة إلى ذلك يجب عليك أن تساند هذه القرارات التى اتخذها رجلك سواء كانت هذه القرارات هى الأفضل أم لا فى نظرك، ويعنى هذا أنه يجب أن يكون لديك الرغبة فى التخلى عن بعض سلطتك، وفى استطاعة رجلك أداء عمله بشكل أفضل إذا تمتع بحرية التصرف فضلاً عن إخضاعه للإشراف الدقيق.



يمكن أثناء توجهك نحو هدف التفويض الكامل أن تنوِّع من درجة السيطرة والتأثير التى تمارسها. غير أنه من خصائص هذا المستوى من التفويض أن تركز على ما ينبغى تحقيقه. يوفر هذا المدخل الحرية للفرد فى تحديد ما يجب عمله لتحقيق ما اتفق عليه من نتائج.



والآن عليك أن تعرف .. متى تفوض؟

يحين وقت التفويض عندما تعرف أن رجالك مستعدون لتحمل مسئوليات أكبر.

فكر في رجالك

- هل منهم من أداؤه دائماً عال أو ممتاز؟
- هل منهم من هو مستعد للترقية؟
- هل منهم من يريد زيادة مسئولياته؟
- هل من المفيد أن توسع خبرة أحد من رجالك؟

.... وماذا سوف تفوض؟

تأمل وادرس واجباتك كقائد وجميع واجبات رجالك واسأل نفسك:

- ما هى مسئوليتك؟
- ما الذى يمكنك تفويضه من هذه المسئوليات؟
- ما ستفوز به من هذا التفويض؟
- من سيتحمل المسئولية التى سوف تتخلى عنها من رجالك؟
- هل ستجزأ هذه المسئولية على عدد من رجالك أم رجل واحد؟
- هل ستقوم بالتدريب للمفوض إليه أم أنه جاهز لأداء المهمة وما هى الطريقة المثلى للتدريب له؟



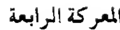
- هل أداء رجلك قتالى أم عال أم عادى؟
- هل ستتحمل أعصابك أن ترى غيرك يدير عملك وأنت تنظر إليه؟
- إذا جزأت المهمة هل ستكون فريق عمل لهذه المهمة وكيف تحدد مهارات كل فرد؟
- هل سترسم خطة تفويضية لكل فرد وتناقشها معه أم ماذا؟ (مستوى التفويض).
- هل ستكون هناك إفادة مرتدة ومتى تعتقد أن المهمة سوف تنتهى؟
- ما هى المشكلات المتوقع أن يقع فيها؟

والآن .. سوف تفوض

- المهام الروتينية.
- المهام التى تستهلك الوقت.
- المهام التى يستطيع رجالك القيام بها.
- المهام التى تثير التحدى لدى رجالك.
- المهام التى يمكن تدريب رجالك للقيام بها.
- المهام التى تثير اهتمام رجالك.
- المهام التى يمكن أن ترضى أحد رجالك.

ولكن لا تفوض أبداً:

- المشكلات المرتبطة بالروح المعنوية والانضباط حيث السرية والحساسية.



■ عملية تقييم الأداء.

■ المهام المعقدة أو المتخصصة .. إلا إذا كان المرؤوس مؤهلاً لذلك.

■ الأعمال التى لا تعرفها أو لا تفهمها حتى تستوعبها جيداً.

■ الأعمال المملة أو غير الهادفة أو غير الضرورية، فلا تتعامل مع رجالك على أنهم المكان الذى تتخلص فيه من الأشياء التى لاتحب القيام بها على الإطلاق، عليك أن تتخلص منها ولا تفوضها.

واصنع لنفسك سجلاً تدون به المهام المفوضة.

تاريخ	المهمة المفوضة	وصف المهمة المفوضة	المهمة مفوضة إلى					الساعدات المطلوبة للإتمام	مشكلات متوقعة	تاريخ مطلوب للتنفيذ

سلوكياتك أثناء التفويض

إذا أردت أن تجعل تفويضك ناجحاً وفعالاً عليك أن تعيد النظر فى علاقاتك مع رجالك أى تنظر إلى قدرات واهتمامات كل عضو فى فريق العمل، عليك أن تقوم بـ :



■ توصيل المعلومات بشكل كامل

عند مناقشة مهام العمل يجب أن تطلع رجالك بشكل واضح على المعلومات الخاصة بدرجات الحرية والتصرف التى تتوقع منهم ممارستها، بالإضافة إلى ذلك قدم لرجالك ما لديك من معلومات خاصة بموضوع المناقشة حتى يتسنى لهم الإفادة من خبرتك وعلمك، وأخيراً حاول أن تشرك رجالك فى الحديث لكى تتأكد من فهمهم لوجهة نظرك فى الأمر.

■ تفويض كل من السلطة والمسئولية

يجب أن يتوافر لدى الفرد السلطة الكافية حتى يتحمل المسئولية الموكلة إليه ويعنى هذا فى معظم الأعمال صلاحية صرف المال وإتخاذ قرارات خاصة بالأفراد بغرض تحقيق الأهداف المقررة، ويمكنك تحديد هذه السلطة فى نطاق معين، ولكن احذر فأنت عندما تفوض المسئوليات بدون سلطة فإنك تمارس السيطرة بتشدد ويظهر ذلك عدم ثقتك برجالك.

■ وضع معدلات للأداء

مسألة توضيح وتحديد توقعات الأداء تشكل جزءاً هاماً فى التفويض الناجح.

ومن الضرورى أن يعلم العاملون معك ما تتوقعه أنت من نتائج.

يمكنك إشراك رجالك فى وضع معدلات الأداء ولكن لا ينبغى أن تكلفهم بمهام وظيفية دون اتفاق واضح منك بشأن معدلات الأداء المتوقعة.



■ وضع نظام للرقابة

لا ينبغى أن تترك لرجالك الحبل على الغارب وتقول لهم: «أنتم وشأنكم أنجزوا هذا العمل»، بل يجب أن تضع نظاماً للرقابة يتيح لك التعرف على مدى التقدم فى سير العمل نحو الأهداف المتفق عليها وينذرك فى حالة ظهور مشكلات معوقة للعمل.

وهناك بعض الوسائل التى تمكنك من متابعة التقدم بنجاح:

- **الجولات التفتيشية**: إذا كان الناتج النهائى لإدارتك منتجات محسوسة، قم بجولات تفتيشية شخصية للتفتيش على جودة المنتج وإجراءات العمل.
- **الإفادة من الغير**: استفسر من الغير بين حين وآخر عن رأيهم فى أداء العاملين معك.
- **العروض البصرية**: احتفظ برسوم وخرائط توضيحية لمقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة.
- **مطبوعات الكمبيوتر**: برمج الكمبيوتر ليعطيك تقارير لمقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة بالنسبة لنظم التمويل والأفراد والإنتاج وغيرها.
- **تقارير دورية**: اطلب من رجالك أن يعدوا لك تقارير دورية عن مدى تقدم العمل والمشكلات المتوقعة. قد تكون هذه التقارير شفهية أو كتابية.



■ تحدى رجالك

يتوخى البعض جانب الأمان بعدم السماح لمرؤوسيهم بتحمل المسئولية أو حرية اتخاذ القرارات، لا يتمكن الأفراد فى ظل هذه الظروف من بلوغ أقصى طاقاتهم، إنهم بحاجة إلى التحدى وليس إلى التقييد.

لكى تنمى قدرات رجالك يجب عليك أن تنحاز إلى جانب المزيد من التفويض وليس العكس. يتسبب هذا فى إيجاد حالة من القلق بين رجالك حيث يتشكك البعض فى قدراتهم على تحمل المسئولية الموكلة إليهم. بالرغم من ذلك سيتقبل معظمهم التحدى ويرقون إلى مستوى المسئولية من خلال هذه التجربة.

يشعر معظم الأفراد بالضيق عندما لا يتناسب مستوى التفويض الذى يتمتعون به مع قدراتهم . ويحدث هذا سواء كان مستوى التفويض مرتفعاً أو منخفضاً. يؤدى هذا الضيق فى الغالب إلى سلوك غير رشيد مما يكون له أثر مدمر بالنسبة للفرد وللجماعة فى الأجل الطويل. ولتفادى هذا الأثر السلبى طابق مستوى التفويض مع مقدرة رجالك.

■ توفير التدريب المناسب

التدريب والإرشاد وسائل متاحة لك لتنمية قدرات رجالك إلى أقصى حد ممكن. لا تتوقع أن يكون الأفراد الذين يلتحقون بالخدمة معك مدربين تماماً وعلى استعداد لتحمل المسئولية كاملة. يحتاج الأمر منك ومن رجالك إلى بذل الجهود لتنمية قدراتهم وخبراتهم.



▪ الوقوف إلى جانب رجالك

يشكل الوقوف إلى جانب رجالك فيما يتخذونه من قرارات عنصراً هاماً فى التفويض الفعال. لن تجد هذا يسيرا دائماً . قد تعتقد فى بعض الأحيان أنه فى تصورك يقينا أن تؤدى العمل بشكل أفضل من رجالك لكن فى سبيل أن تصبح مفوضا فعالا عليك أن تقبل المخاطرة بأن يرتكب رجالك بعض الأخطاء.

لابد من الاعتراف بأن هناك حدوداً واقعية لتقبلك لقرارات رجالك من البديهى أن تتدخل فى القرارات التى تنطوى على مخاطرة لا ترغب أنت فى تحملها، لكن كن على حذر، لاتتدخل كثيراً وعندما تفعل اشرح المخاطر المتوقعة وأشركهم فى وضع الحلول البديلة.

عندما تكون المخاطرة فى نطاق المقبول دع القرار يأخذ مجراه ثم بعد ذلك حلل الموقف والنتائج مع رجالك، يوفر هذا المدخل الفرصة لهم لكى يتعلموا بالممارسة وهى بلا شك أفضل السبل. وأثناء تحليلك للموقف أشرك رجالك فى البحث عن الحلول الأخرى الممكنة وتقويمها حتى تتوافر لهم بدائل يمكنهم الاختيار من بينها فى القرارات المستقبلة واحرص على إعطاء رجالك فرصة أخرى.

▪ التفويض وعدم التخلص من السلطة

عندما تنظر إلى ما تقوم به من أعمال فوض رجالك لتلك المهام التى تشكل وظيفة متكاملة لهم. يجب أن توفر فى الوظيفة أعمالاً فيها تحدٍ وتناسق منطقى



بينها . تجنب التفويض الذى يمثل التخلص من المهام غير الممتعة فى وظيفتك والاحتفاظ بالمهام الممتعة لنفسك، تمثل الأعمال التالية ما يمكنك تفويضه :

- العمل المتكرر – احتفظ بوقتك للمزيد من الأعمال المتميزة .
- الأعمال التى لا تتناسب مع مؤهلاتك –استثمر المواهب المتوافرة لدى رجالك .
- الأعمال التى تستغرق الجزء الأكبر من وقتك – وفر من وقتك لتكون على استعداد دائم لحل المشكلات عند حدوثها .
- الأعمال التى تضيق من مساحة تخصصك .

■ عدم التهرب من المسئولية

لا تتهرب من مسئوليتك فأنت مسئول أمام رئيسك عن نتائج رجالك، وأن ما تمارسه يرشد لتحقيق هذه النتائج . لا يعنى التفويض أن تدع فرداً جريئاً يسيطر على أعمال الإدارة بصرف النظر عن مدى مقدرة هذا الرجل يمكنك أن تفوض من سلطاتك بدون خوف ما دام القرار فى النهاية لك . يجب على رجالك أن يفهموا أن سلطاتهم نابعة منك وأنه يمكن استعادة هذه السلطات بنفس السرعة التى فوضت بها إذا حاولوا تعدى حدود السلطة المتفق عليها .

لكى يتسنى لك ممارسة مسئولياتك كاملة ينبغى أن تكون صادقاً فى اهتمامك بكل شىء فى إدارتك . ولا تتجاهل نواحى معينة لأنها خارجة عن نطاق اهتماماتك .



لن تستطيع أن تحل كل مشاكل عملك مباشرة

وإنما تحتاج دائماً أن تجلس مع رجالك

.. تتناقش

.. تتحاور

..تفكر معهم

فكيف يتم ذلك دون أن تجتمع معهم؟

كيف تعقد وتدير اجتماعك مع رجالك؟

المرحلة الخامسة

عقد وإدارة الاجتماعات



أيها القائد..

الاجتماع هو مناسبة تجتمع فيها مع مجموعة من رجالك فى مكان واحد لتشاركوا معاً بالأفكار والتجارب.

وهذا بالتأكيد يختلف حسب عدد الموجودين، تركيبهم، وتنظيمهم، والغرض من هذا الاجتماع ولكن الجميع يشترك فى أنهم :(١)

١- أتوا لغرض معين.

٢- سيكون لهم صلة ببعض بطريقة أو بأخرى.

٣- يرجعون لشخص واحدهو قائد الاجتماع.

ولكن السؤال هو: هل ينبغى لك عقد هذا الاجتماع؟

هذا هو السؤال فهناك اجتماعات كثيرة يتحدد نجاحها أو فشلها قبل أن تبدأ بوقت طويل، فالفشل يرجع غالباً إلى عدم الحاجة إلى عقد هذا الاجتماع على الإطلاق، والنجاح يرجع غالباً إلى أن هناك أسبابا وجيهة تدعو إلى عقد هذا الاجتماع.

فإذا استطعت أن :

تحل المشكلة أو تتخذ القرار المطلوب.

تصل للمعلومات عن طريق تقرير أو خطاب

(١) مالكوم بيل، الاجتماعات كيف تجعلها ناجحة؟ ترجمة مشيرة محمود عبد الرحمن، مراجعة يوسف القبلان، المملكة العربية السعودية، ١٩٨٨م.



تتشاور على التليفون

تستخدم أى وسيلة أخرى

فما هو الداعى لعقد الاجتماع!

الأسباب التى تبرر الدعوة لعقدك اجتماعاً ما:

١ - اتخاذ قرار هام وإشراك الآخرين معك فليس من الحكمة ألا تتشاور.

٢- الاتصال برجالك فالاجتماع المثمر يتيح لكل الأطراف أن يتصل بعضهم ببعض بسرعة ودقة ولكن كن دقيقاً:

- فما هو الذى سوف توصله إلى الآخرين؟
- وإلى من؟
- ومن الذى تريد معرفته والمشاركون معك؟
- وهل عقد الاجتماع هو أفضل السبل لذلك؟

٣- التفاوض مع الغير يجب أن يتم وجهاً لوجه حتى يكون أكثر فعالية.

فهل تتفاوض مع أحد رجالك على أجره بدون لقاء؟

٤- التجديد والابتكار فى العمل، فالاجتماع يتيح تدفق الأفكار والإبداع نحو الجديد دائماً.

٥- تشكيل فريق عمل فعال، لا يمكن تصوره بغير عقد اجتماعات لدعم النقاط القوية للفريق واستبعاد نقاط الضعف.



٦- استقبال القادم الجديد والترحيب به.

٧- أية أسباب أخرى وجيهة من وجهة نظرك لها ما يبررها.

ولكن هناك أسباب لا تبرر الدعوة لعقدك اجتماعاً ما:

١- التفاؤل والإنشراح لو اجتمعت مع الغير لحل المشكلات الخاصة بالعمل.

٢- الاعتياد الدائم لعقد اجتماعات.

٣- الهروب من المسئولية بعقد اجتماع لتجنب اتخاذ قرار أو كسب الوقت على أمل اختفاء المشكلة.

٤- حب الذات والاستعراض أمام الآخرين والتباهى أمامهم بالأهمية والمنصب.



والآن اسأل نفسك:

١- هل أنت فى حاجة إلى عقد اجتماع؟

■ إذا كان الجواب بالإيجاب فالسؤال الثانى هو:

٢- لماذا على وجه التحديد؟

٣- هل هناك بدائل للاجتماع؟

■ إذا كان الجواب بالإيجاب فالسؤال الرابع هو:

٤- ما هى مدى فعاليتها؟

■ أما إذا كان الجواب بالنفى فالسؤال هو:



ما هى بالتحديد أهدافك من وراء هذا الاجتماع؟

(إذا لم يكن لديك هدف من اجتماعك أصبحت ضارة لك ولغيرك).

٥- من هم الأشخاص الذين سوف يحضرون الاجتماع؟

- هل لديهم معلومات تفيد فى عقد الاجتماع؟
- هل هم خبراء فى موضوع سوف تجرى مناقشته؟
- هل لديهم مسئولية تنفيذية عن مجال سوف تجرى مناقشته؟
- هل تريد كسب تأييدهم؟
- هل سوف يستاءون إذا لم تتم دعوتهم؟.... هذا مرفوض

٦- من هو أفضل شخص يصلح أن يكون قائداً للاجتماع؟

(إذا لم تكن أنت قائداً لهذا الاجتماع)

الاجتماع.. مسئولية القائد

القائد هو الوحيد الذى يستطيع حصر جهود المجتمعين وتوجيه جهودهم فى اتجاه واحد وهو نجاح هذا الاجتماع.. كيف؟

القائد فى قيادته للاجتماع يمر بأربع مراحل:

المرحلة الأولى: مرحلة التحضير والإعداد للاجتماع.

المرحلة الثانية: مرحلة قيادة الاجتماع.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الاجتماع.

المرحلة الرابعة: مرحلة تقييم الاجتماع.



المرحلة الأولى:

مرحلة التحضير والإعداد للاجتماع:

هنا سبعة عناصر رئيسية فى هذه المرحلة هى :

الأول:

اختيار الزمان والمكان وتاريخ عقد الاجتماع

أفضل شيء حتى تتجنب المزيد من صعوبة تحديد الزمان والتاريخ أن تحدد ذلك فى نهاية الاجتماع السابق إذا كان قد تم عقده.

وإذا لم يكن قد تم عقد اجتماع من قبل عليك أن تكون مرناً مع جميع الأطراف حتى يتحدد أول اجتماع ويتم عقده.

أما مكان الاجتماع فعليك أن تراعى فيه :

- وسائل تهوية مناسبة
- إضاءة
- وسائل راحة
- عدد كاف من المقاعد وترتيبها ووضع لافتات بأسماء الحاضرين
- أدوات كتابية

الثانى:

إرسال إشعار الدعوة

إشعار الدعوة المرسل للغير يجب أن يكون كتابياً وليس شفهياً - على قدر الإمكان - حتى لا يكون هناك أى جدال حول ما إذا كان هناك شخص من

المرغوبين فى الحضور لم يتسلم دعوته للاجتماع مع تأكدك من وصول الدعوة للحضور له.

الدعوة يجب أن تتضمن تاريخ ووقت بدء ونهاية الاجتماع مع إرفاق جدول أعمال الاجتماع.

الثالث :

جدول الأعمال

يعنى «الأشياء التى ينبغى عملها» وكل اجتماع يحتاج إلى جدول أعمال

- هل تشاورت مع أى شخص آخر يمكنه أن يسهم فى جدول الأعمال وأن يبدى بعض ملاحظاته حتى لا يستاء أحد من المجتمعين.
- هل أدرجت اسم من سوف يتحدث فى كل موضوع أمام الموضوع المطروح للنقاش.
- هل راعيت تسلسل البنود فى جدول الأعمال حسب :

  - المنطق
  - الصعوبة (البنود الصعبة فى ترتيب متقدم وليس فى البداية).
  - الظروف الملائمة للمجتمعين.
  - الذكاء الموضوعى (فالبنود المثيرة للجدل فى نهاية الجدول أو قبل طلب استراحة).



- هل راعيت ألا يكون جدول الأعمال غير مزدحم.

- هل حددت زمن كل بند من بنود جدول الأعمال يتم فيه الانتهاء من مناقشته، ضع منهجاً لذلك عند تحديد وقت كل بند من البنود من خلال الخطوات التالية:

١- عرض المشكلة

٢- عرض الحقائق

٣- الإفصاح عن الآراء الشخصية

٤- عرض البدائل والحلول العملية الممكنة

٥- بحث مزايا كل حل

٦- بحث عيوب كل حل

٧- الاتفاق على الحل المناسب واتخاذ القرار بتنفيذه

٨- الانتقال إلى الموضوع أو البند التالى

- هل اتخذت كل الإجراءات الرسمية لعقد الاجتماع

نموذج جدول أعمال الاجتماع

رقم الاجتماع ....   موعد الاجتماع.........................

مكان الاجتماع ....   مـــدة الاجتماع ....

التاريخ / / ٢٠٠٠

ترتيب العرض	البند/ النشاط	المسئول عن البند/ النشاط	مدة العرض
....	....	....	....
....	....	....	....
....	....	....	....
....	....	....	....
....	....	....	....
....	....	....	....
....	....	....	....

مسئول الاجتماع:
....

المدعوون للاجتماع :
....
....



نموذج آخر لجدول أعمال اجتماع [1]

موعد الاجتماع: ....

المكان: ....

بداية الاجتماع: ....

مسئول الاجتماع: ....

الغرض من الاجتماع: ....

النتائج المرجو تحقيقها: ....

المشاركون:

١- ....

٢- ....

٣- ....

٤- ....

٥- ....

بنود جدول الأعمال:

١- ....

٢- ....

٣- ....

٤- ....

الوقت المحدد لمناقشة كل بند: ....

(١) جيفرى ماير، إدارة الوقت للمبتدئين ، مكتبة جرير، ١٩٩٧ .



الرابـــع:

توفير جميع البيانات والمعلومات والتقارير التى قد يحتاج إليها أحد المجتمعين حتى لا يتم تأجيل اتخاذ قرار ما بسبب نقص هذه المعلومات.

الخامس:

مكان الاجتماع والمعدات والأثاث لها تأثير كبير على نجاح الاجتماع فلابد أن تكون الغرفة مناسبة بها القدرة على السماع والرؤية وذات أبعاد متناسقة ويكون الأثاث ذا مستوى جيد غير مبالغ فيه وبسيطا ومريحًا للجميع.

ولابد من توافر حامل للخرائط والأشكال البيانية وأجهزة العرض (البروجيكتور) .. وإلى غير ذلك والتأكد من عملها بكفاءة قبل الاجتماع.

السادس:

إذا أردت اجتماعاً ناجحاً لا تنس تقديم المشروبات وخلافه فلها مفعول السحر فى الاجتماع فأنت هنا ترحب بهم وتزيل الحواجز بينك وبينهم وتجعل الاجتماع ذا أطر ودية وغير رسمية.

الســـابع:

توافر سكرتارية لتسجيل الاجتماع



الثامن:

هل يحتاج الاجتماع إلى ميزانية خاصة وهل قمت بتوفيرها؟



المرحلة الثانية:

قيادة الاجتماع

بداية أحسن استقبال المجتمعين ورحب بهم وتعرف على الجدد منهم (إن لم تكن تعرفهم من قبل).

- احصر الحاضرين واسأل عن الغائبين هل أرسلوا اعتذارا بعدم الحضور أم هناك حادث عارض أو مفاجئ لهم، وهل هناك احتمال لتأخيرهم؟
- ابدأ فعاليات الاجتماع طبقاً لجدول الأعمال المقترح.
- أثناء مناقشة أى بند فى بنود جدول الأعمال:

١- عند تقديم البند للمناقشة

- أبرز أهمية الموضوع.
- وضح الهدف من المناقشة.

٢- عندما يبدأ نقاش البند:

- اطرح أسئلة عامة ولا تكن أسئلتك مغلقة.
- أثر قضايا أو أسئلة ذات وجهات نظر متعددة.
- اذكر حالة محددة للتوضيح.



- اذكر آراء مختلفة.
- استشهد بأرقام.
- قدم إحصائيات وخرائط ولكن احذف منها غير المهم ولخص نقاطها.

٣- عندما توجه المناقشات

- اجهل المناقشة بناءة.
- أشرك جميع المجتمعين.
- ساعد المجتمعين فى توضيح آرائهم.

٤- عندما تريد جعل المناقشة هادئة:

- لخص وجهات نظر المجتمعين.
- الاستعانة بتجارب بعض المجتمعين حول البند المناقش.

٥- إذا خرج المجتمعون عن البند الذى يتم مناقشته:

- أعد صياغة المشكلة.
- اسأل ما هى العلاقة بين النقطة وبين المشكلة محل المناقشة.
- اطرح أسئلة للعودة للمناقشة.
- اطلب تأجيل الموضوعات الجانبية.
- أعط ملاحظة للسكرتير بأن يسجل أى شىء جانبى وطمأن المجتمعين إلى مناقشة كل المشكلات الجانبية ... المهم التركيز فى البند موضوع النقاش.



■ اطلب من أحد المجتمعين أو سكرتير الاجتماع أن يراقب الوقت طبقاً للجدول الزمنى المحدد وإعلامك بمواعيد الانتقال من بند لآخر.

٦- لتحفيز المجتمعين على المشاركة بفعالية:

■ وزع مهام إدارة الاجتماع عليهم.

■ اطلب من أحدهم أن يكون مسئولاً عن إدارة ومراقبة الوقت.

ومن الآخر تسجيل الاقتراحات المقدمة

ومن ثالث تسجيل المشكلات الجانبية

وهكذا ....

٧- لتحديد فترات الراحة إذا طالت فترة الاجتماع وقبل التوصل إلى قرار.

■ من الأفضل أن تأخذ راحة قصيرة (من ٥ إلى ١٠ دقائق) عقب كل ساعة عمل وذلك أفضل من فترات راحة طويلة (ساعة أوساعة ونصف الساعة) عقب كل ٤ أو ٥ ساعات عمل.

■ خطط للراحة فى جدول أعمال الاجتماع ولكن لا تضيع هذه الاستراحة عبثاً واستفد منها من خلال:

- أخبر المجتمعين عن ملاحظاتك على أسلوبهم فى الاجتماع.

- سوِّ أى خلاف أو سوء قد ينشب بين أى طرفين.

- استعد للموضوع أو البند التالى فى جدول الأعمال



٨- تصرف بكفاءة مع الأفراد والمشكلات

أولاً: **الأفراد**: بداهة تختلف ميول وطبائع المجتمعين وتتباين تبايناً كبيراً، والقائد الناجح هو الذى يتصرف بكفاءة مع أصحاب هذه الطبائع وقد يكون ضمن المجتمعين عادة:

- المندفع
- المتردد
- المتذمر دائم الشكوى
- المعوق
- المدعى والعارف بكل شئ
- الصامت
- الثرثار
- الجاد

من هؤلاء؟

وكيف تتعامل معهم على حدة ومجتمعين؟



المندفع:

هو شخص:

- يبدو دائماً نافد الصبر، متعجل
- قليل الاستماع، دائم المقاطعة لمحدثه
- يتسرع فى تكوين وإبداء الرأى، ويغيره بنفس السرعة
- يرغب دائماً فى التمتع بأولوية مطلقة فى الحصول على إعجاب ومحل نظر الآخرين.

كيفية التعامل معه:

- حاول ما استطعت أن تعطيه الأولوية دون إخلال بالنظام أو بحق الأولوية لغيره من المجتمعين.
- ابتعد فى حديثك معه عن التفاصيل وركز على أهدافك.
- حاول أن يكون إيقاع أدائك لقيادة الحوار معه سريعاً ما أمكن ذلك.

المتردد:

هو شخص:

- يتردد فى التعبير عن رأيه عامة وفى الموضوعات المثارة للمناقشة خاصة.



- غير متأكد من أى شئ .
- لا يستقر على رأى واحد .
- يخشى دائماً من اتخاذ قرار .

كيفية التعامل معه :

- قدم مقترحاتك عن الموضوع إليه، وذلك لتساعده على اتخاذ القرار .
- دعم مقترحاتك دائماً بالبراهين والأساليب المنطقية .
- يفيد المدح والإطراء « غير المبالغ فيه » فى التعامل مع هذا الشخص .
- أكد له سلامة رأيه « إذا ما وجدته كذلك » واحرص على ألا يجذبه تردده إلى اتجاه آخر .
- ركز على دعم مقترحاتك إليه فى أوقات الراحة وأقنعه بها حتى يكون آخر كلام معه عن الموضوع المناقش .

المتذمر دائم الشكوى:

هو شخص :

- يغلب عليه عدم الرضا، وثائر فى كثير من الأحيان .
- كثير الانتقاد لمن يتعامل معه ويقدم له؛ سواء من باقى المجتمعين أو الموضوعات .



■ يركز حين يُناقش معه موضوع على سلبياته ولا يبدى اهتماماً بإيجابياته.

كيفية التعامل معه:

■ اسع دائماً لتهدئته والحفاظ على هدوئه.

■ حاول بناء الثقة بينك وبينه فالعلاقة الشخصية بينكم ومدى قوتها هى التى سوف تجعله يتقبل ما تقوله له.

■ احرص دائماً على تقديم الموضوع له بما لا يعطيه مجالاً للنقد.

■ حاول تصحيح انطباعاته عن أى اجتماعات سابقة له، وأكد له ثم أثبت عدم تكرار ذلك سواء من خلال تحسين أمور الاجتماعات أو الموضوعات المناقشة أو المجتمعين.

المعـــوّق:

هو شخص:

■ يفكر فى موضوعات أخرى أثناء الحديث فى الاجتماع.

■ يعود مراراً ويستفسر عما سبق قوله.

■ استفساراته كثيرة ومكررة.



- مشكلته ليست فى تردده وإنما فى قلة اكتراثه.
- لديه رغبة دائمة فى أن يحظى بأعلى قدر من اهتمامك.

كيفية التعامل معه:

- حاول أن تجعله يركز دائماً فى الموضوع المطروح حالياً للنقاش.
- احرص على أن تحافظ دائماً على مسار النقاش فى الموضوع بعد التركيز فيه فلا يتشتت.
- احرص على أن تحقق سبب إجابته الإيجابية بأن تحدد النقاش قدر الإمكان فى صلب الموضوع فلا تغرق فى تفاصيل لا أهمية لها.
- حاول ألا تنشغل عنه حتى تنتهى من أمره - أى الوصول إلى قرار حول الموضوع والبت فيه - فانقطاع الحديث معه يعطى مجالاً أوسع لانصراف ذهنه.

المدعى والعارف بكل شئ:

هو شخص:

- نشيط وإيجابى.
- كثيراً ما يستخدم ألفاظا مثل «أنا، وجهة نظرى، الرأى الصواب، هو كذا».



- لديه عادة معلومات كثيرة وغير دقيقة عن الموضوع.
- عنيد ومتشبث برأيه.

كيفية التعامل معه:

- اطلب رأيه قبل أن تقدم إليه اقتراحك أو موضوعك في الاجتماع.
- التقط النقاط الإيجابية فيما يقدمه وأعرب له عن استحسانك لها واعتمد عليها لبناء الموضوع الْمُناقش.
- تجنب المعارضة الصريحة لآرائه قدر المستطاع فهو قادر على أن يهز صورتك أمام الآخرين ومن خلف ظهرك وإلا عليك بالتخلص منه تماماً.
- تجنب استدراجه للأحاديث المتشعبة التى يهدف منها لإظهار معارفه فهذا سيكون على حساب وقت الاجتماع.

الصامت:

هو شخص:

- يتسم بالوقار والهدوء فضلاً عن الصمت بالطبع.
- جلس أبعد ما يستطيع، ويبدو منصتًا للأحاديث حوله.



- لا يعنى صمته استيعابه وتفهمه لما يسمع بالضرورة.
- يندر أن يبدى من الأقوال أو التصرفات ما يعبر عما فى خاطره.

كيفية التعامل معه :

- يجب أن تجتذبه للحديث لتتعرف على احتياجاته.
- عامله باحترام ووقار.
- اشرح له مزايا وفوائد ما تعرضه.
- حاول من خلال سؤاله التأكد من استيعابه لما تسأله أو ما يدور من حوله.
- حاول أن تعرض عليه فى نهاية كلامك ما يشبه القرار الجاهز للموافقة أو عدم الموافقة عليه.

الثرثار:

هو شخص :

- يغلب عليه طابع المرح، يميل بشدة للدعاية.
- يوجه الحديث غالباً عن صلب الموضوع.
- كثير الكلام.
- يمكن أن يضيع معه وقت الاجتماع دون الاستفادة منه.



- يمكن أن يصرفك عن الاجتماع تماماً إن لم تكن حذراً.

كيفية التعامل معه:

- عليك بإدارة وقت كلامك معه فى الاجتماع بحرص، وذلك بإتاحة الوقت لديه للحديث ولكن بالقدر المناسب الذى يمكنك معه السيطرة على وقت الاجتماع.
- إذا ما اتجه بالحديث بعيداً عن صلب الموضوع انتهز كل فرصة ممكنة لتجذبه مرة أخرى إلى موضوع الاجتماع.
- أظهر موافقتك على المناسب من تعليقاته، ولكن حاول أن تربطها دائماً بالموضوع.
- قد تكون مضطراً فى بعض الأحيان أن تظهر له بلباقة أن المجتمعين الآخرين فى انتظار أن تسمع منهم وجهة نظرهم.

الجـــاد:

هو شخص:

- يبدو دائماً هادئًا متزنًا.
- يمعن النظر فى كل نقطة يعرضها.



- يصغى باهتمام.
- يتشبث بالنقاط الإيجابية فى كلامك.
- لا يتعجل فى حديثه أو تصرفاته بوجه عام.
- يناقشك طويلاً فيما يراه من الجوانب السلبية.

كيفية التعامل معه:

- تأكد من معرفتك التامة بأدق تفاصيل ما تبحثه معه من موضوعات أثناء الاجتماع.
- كن حريضاً وجاداً فى كلامك معه.
- اجعل عرضك للموضوع منظمًا ودقيقًا ومفصلاً.
- استخدم البيانات والأمثلة الحقيقية قدر المستطاع للبرهنة على صحة ما تقوم بعرضه أو مناقشته.
- كن ملتزماً دائماً بتنفيذ ما تعهدت له به وفى الوقت الذى التزمت به معه حتى لا يُفسد عليك كل اجتماعاتك المقبلة.

ثانياً: المشكلات: معالجة المشكلات الطارئة أمر حيوى لنجاح الاجتماع فإذا ظهرت:

- معارضة للقرارات أو هجوم على قرار معين توصل إليه المجتمعون: عليك أن



تسمح لآراء المخالفين ثم أعط الكلمة لمؤيدى القرار وشجعهم على إبداء ملاحظاتهم.

- أخبار سيئة: عليك باختيار الوقت والظرف المناسب لإيصال هذه الأخبار السيئة.

- عدم اهتمام بعض المجتمعين: عليك أن تعرف أسباب عدم الاهتمام فقد تكون:

■ البنود فى جدول الأعمال كثيرة ومتعددة وتتشعب مناقشاتها.

■ لم تقدم البنود للمجتمعين بصورة تشعرهم بأهميتها.

■ أسئلة مباشرة وليس هناك قدرة على الإجابة .

■ اختيار خاطئ لبند يتم مناقشته أولاً أو فى غير ترتيبه.

ولا تنس حتى تقضى على مشكلات كثيرة أن:

■ تتأكد من الحقائق واحكم على الرأى المضاد بموضوعية.

■ برهن على موقفك ورأيك بأفضل المبررات المؤكدة فالمواقف تعتمد عادة على نوعية المبررات وليس على كميتها أو عددها.

■ أعط شواهد وأمثلة تدعم بها الحقائق.

■ أعد مقترحاتك مرة أخرى فى نهاية حديثك عن المشكلة.



- لا تغير رأيك بسرعة وتتنازل عنه لتتجنب الصراع أو الحصول على الموافقة والتأمين.
- تجنب طرق تقليل الصراع كالانضمام لرأى الأغلبية أو المتوسطات.

- فى نهاية الاجتماع تأكد من أن الغرض من الاجتماع قد أنجز، وأن المجتمعين يعلمون كل ما تمت مناقشته وكذلك التكليفات الخاصة بكل عضو فى الاجتماع.



المرحلة الثالثة:
مرحلة ما بعد الاجتماع

انتهى الاجتماع ولكن لم تنته مسئوليتك

عليك بـ:

- إعداد محضر الاجتماع.
- حفظ محاضر الاجتماعات وتكليف غيرك أو أنت بتوزيعها على المجتمعين.
- متابعة تكليفات المجتمعين من خلال سجل متابعة التكليفات وجدول التنفيذ.



سجل متابعة التكليفات وجدول التنفيذ

الاجـــتـــمـــاع رقـم .... رقم المتـــابعـــة..................

تاريخ المتابعة ..../ ..../ ٢٠٠٠ مسئول المتابعة ....

ماذا؟	من؟	متى؟		نتائج المتابعة
		مخطط	فعلى	
التكليف رقم ١	اسم المسئول عن تنفيذه :..............			
التكليف رقم ٢	اسم المسئول عن تنفيذه :..............			
التكليف رقم ٣	اسم المسئول عن تنفيذه :..............			
التكليف رقم ٤	اسم المسئول عن تنفيذه :..............			
التكليف رقم ٥	اسم المسئول عن تنفيذه :..............			

المرحلة الرابعة:

مرحلة تقييم الاجتماع

تقييم الاجتماع هام جداً فى قيادتك للمجموعة ودافع لنمو وتطور الفريق بأكمله، ولكن تقييم الاجتماع له ثلاث طرق من الممكن أن تقوم بها معاً (وهذا الأفضل) ويمكنك أن تستخدم إحدى هذه الطرق.

١- الاستبيان أو نموذج التقييم

حيث يتم توزيع نموذج على المجتمعين بالكامل ثم تقوم بدراسته بعد ذلك لتتعرف على فرص التحسين أو مناقشة النقاط السلبية فى الاجتماع المقبل مع المجتمعين.

والنمـوذج التـالى يوضح كـيـفـيـة وضع تقـيـيم للاجـتـمـاع وبما يتناسب واحتياجاتك مع الآخرين وحسب النشاط والسلوكيات :

مثال لنموذج تقييم اجتماع

ضع دائرة حول الرقم الذى يصف درجة التعاون السائدة فى الاجتماع

	منخفض							مرتفع
إنجاز المهمة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
الاستفادة من الوقت	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
الاستفادة من أفكار الأفراد	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
فض النزاع	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
وضوح الهدف	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
العمل كفريق	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
الإنصات الفعال	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
المصارحة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨

■ **ما الذى يمكننا عمله لرفع درجة التعاون بين المجتمعين؟**

....

....

ما هى الأمور ذات الفائدة لك فيما نعقده من اجتماعات؟

....

....

ما هى الأمور عديمة الفائدة فى هذه الاجتماعات ؟

....

....

٢- المقابلة الشخصية :

يمكنك كقائد أن تحصل على تقييم اجتماعاتك من خلال زيارات شخصية أو مكالمات تليفونية مع المجتمعين؛ تسألهم عن رأيهم وتقوم بتلخيص آرائهم واتجه نحو التحسين، ولا تنس هنا مبادئ الاتصال وكيفية توجيه الأسئلة المفتوحة.

٣- النقد الذاتى :

هنا أنت مرآة لنفسك على نفسك والآخرين.

لاحظ وادرس بعناية الأمر من أولى مراحله حتى نهايتها، كيف استعددت وأعددت ما هو لازم لنجاح الاجتماع، وما هى نقاط القوة والضعف . . .

وكيف تحسِّن من فاعلية الاجتماع؟

نحن نحتاج إلى كل جهودك

وجهود رجالك

فنحن نواجه أزمة حقيقية

.. فهل أنت لها؟

المعركة السادسة

قيادة الأزمة



مهما كانت براعتك فى التخطيط وتوقع المشكلات العادية واليومية إلا أن الأزمات لابد أن تحدث، ولكن فداحة الأزمة وضغوط الوقت أو ضيقه، وحقيقة أن هناك آخرين قد يكونون فى خطر أو أية عوامل أخرى هى التى تمثل الامتحان القاسى لك أيها القائد، وبالتالى تتطلب مهارات وقدرات قيادية مختلفة لا تظهر عادة فى الأوقات العادية؛ ولذا فإن التدريب على قيادة الأزمات يتشابه إلى حد بعيد مع التدريب على القيادة القتالية، وعليه فإذا كنت ستقوم بقيادة فريق على إدارة أزمة فمن الضرورى أن تضع هذا الفريق فى الأوضاع والمواقع الحقيقية التى يتوقع أن يكونوا فيها عندما يتولون مواجهة الأزمة.

ليكن فى مخيلتك أن القائد المتميز يتعامل مع الأزمة فيتعلم منها.. أما القائد العادى فهو يتأثر بها فقط.

صفات القائد وقت الأزمة: (١)

- مستوى غير عادى من الأخلاق الشخصية الحميدة.
- قدر كبير من الطاقة الذهنية والجسدية والنشاط.
- براعة فى ترتيب الأعمال حسب أهميتها وأولوياتها.
- التحلى بقدر كبير من الشجاعة والاتزان وضبط النفس.

(١) القيادة وقت الأزمة، سلسلة خلاصات، إصدار شركة شعاع، السنة (٢)، العدد (٨)، أبريل ١٩٩٤.



- القدرة على الابتكار والابداع.
- القدرة على تحديد الهدف الصحيح والسعى إليه.
- الحفاظ على مستوى ثابت من الحماس والإلهام.
- الاحتفاظ بطريقة منهجية فى التفكير المتزن والواقعى.
- مد يد المساعدة للآخرين كى يتقدموا، فالبشر هم أهم شىء.

خطوات قيادة الأزمة

عزيزى القائد هناك سبع خطوات عندما تقود أزمة هى:

الأولى: إعداد فريق عمل الأزمة:

الفريق هنا يعمل على أسس راسخة وثابتة تحت قيادتك، هذه الأسس هى:

- الترفع عن صغائر الأمور.
- الاحترام قبل الحب.
- تهدئة المواقف الثائرة.
- تشجيع المتميز وتجاهل المنافق سارق الأضواء.
- تطوير الفريق دائمًا.
- مراعاة مشاعر أعضاء الفريق.
- هناك دائمًا إبداع وطاقة وتطلع دائم نحو التغيير.

- لديك ولديهم قاعدة نارية : هناك مسئولية ومطلوب تحقيق تقدم ودائما نبحث عن الأفضل.
- البحث الدائم عن ضم أعضاء جدد على استعداد لتقديم الجديد باستمرار.
- لا تعتمد على الآخرين ولا تجعلهم يعتمدون عليك.
- إياك واستخدام العنف.
- ركز على مواطن القوة وابتعد عن نقاط الضعف.
- تعلم كيف تدفع الفريق نحو الأمام وتحفزهم.
- كن واضحًا أمينًا صريحًا كتومًا موجزًا.

الآن تم إعداد فريق الأزمة وهم على استعداد للمواجهة ولكن ماذا يواجهون؟

الثانية: تحديد الأهداف وقت الأزمة:

ما هى فائدة جيش قوى بدون سلاح؟ أو شجاع بدون يدين يدافع بهما عن نفسه؟ المطلوب منك هنا أن تحدد هدفك وقت الأزمة تمامًا، كمن يقدر لنفسه قبل أن يخطو إلى أى موضع، ولكن لا ينبغى أن يكون هدفك مجرد شيء جديد تقوم به فى المستقبل ولكن يجب أن يكون مسئولية والتزاما لحل الأزمة.

كما يجب أن يكون هدفك واقعيا يمكنك الوصول إليه وقت الأزمة، وكذلك واضحًا ملائمًا ومرتبطًا بنتيجة محددة وهى حل الأزمة، وكذلك مليئًا بالتحدى ويتفق وتعاليم الدين والشريعة السمحة وجميع الأديان السماوية والقيم السامية.



لا تكن كالذى يسمح للحرائق أن تشتعل ثم يوظف كل طاقاته لإخمادها، عليك دائمًا أن تتوقع من أين تأتى المخاطر والأزمات.

الثالثة: تخطيط الوقت أثناء الأزمة

وقت الأزمة قد يضيع وقتك نتيجة انفعالك وخوفك من تفاقم الأمور مما يزيد من الأمر سوءاً فكيف يضيع وقتك؟

- أن تقوم بأعمال الآخرين.
- أن تنساق وراء ما تحب من عمل وتترك الباقى المهم.
- أن تكرر ما تفعل أو ما تقول.
- أن تتحمل مسئوليات مرؤوسيك بدلا منهم.
- أن تستغرق فى الأعمال الروتينية والتفاصيل غير المطلوبة.
- التردد فى اتخاذ القرار أو تأجيله.
- عدم القدرة على قول «لا».

وحتى تخطط وقتك اسأل نفسك:

– ما هو الغرض الأساسى من دورك كقائد للأزمة.. أن تحل الأزمة.

– وما هو سبب وجودك فى خضم الأزمة.. لماذا أنت هنا؟



- ما هى المجالات التى يجب أن تركز فيها نشاطك وقت الأزمة حتى تحقق غرضك الرئيسى .. وهو حل الأزمة وذلك حتى تستطيع أن توزع وقتك ومجهودك .
- ما هى الأهداف التى يمكن تحقيقها من أداء كل نشاط؟
- حدد الأولويات حتى تميز بين النشاط العاجل والنشاط الهام وقت الأزمة .



السؤال الآن: كيف تخطط وقتك؟

١- يجب أن تؤكد بداية على ضرورة التخطيط لوقتك كقائد؛ «الحبر الضعيف خير من الذاكرة القوية» .

٢- إعداد قائمة بجميع المهام التى يجب عليك تنفيذها .

- لا تحاول فى هذه القائمة ترتيب المهام حسب أهميتها أو أولويتها، ولكن دونها تبعا لتواردها إلى ذهنك .
- لا تنس الأعمال الروتينية المطلوب منك القيام بها وقت الأزمة إن كانت ضمن تخصصك فهى تستحوذ هى الأخرى على جزء غير بسيط من وقتك .

٣- حاول بعد ذلك توقع الزمن الذى سوف تستغرقه عملية تنفيذ كل مهمة من هذه المهام .

٤- اجمع الزمن اللازم للانتهاء من جميع المهام .



٥- قارن هذا الزمن مع الزمن المتاح لك فعلا حتى تنتهى من حل الأزمة، وسوف تكتشف أن الزمن اللازم لإنهاء كل المهام يفوق كثيراً الزمن المتاح لك فعلاً.

٦- وهنا يجب عليك إعادة النظر فى جميع المهام التى سبق لك تدوينها لغرض تعديل المهام وتصنيفها.

الرابعة: حفز رجالك

إذا شعر فريق العمل الخاص بالأزمة أن لهم المنزلة الأولى لديك لأنك عندما تأخذ تعطى عن طيب خاطر، وبقدر ما تصغى إليهم وتتجاوب معهم وتهتم بهم تكون عناية رجالك بك وبالأزمة، ولتجعل رجالك يشعرون بك وبأزمتك اهتم بهم وشاركهم وأصغ إلى تعليقاتهم، عليك أن:

- تعاملهم كمحترفين.
- سلهم عن رؤيتهم للوضع.
- لا تطلق أحكاما تقييمية عليهم.
- استخدم طريقة (مشكلة + فرض= حل) لإيجاد الحلول.
- أحطهم علماً بما يجرى.
- احترمهم كخبراء.
- احترم مشاعرهم.





وإياك و:(١)

المثبطات الشائعة: وهى الظروف السلبية المحيطة بمهام عمل الأزمة والتى تنقص من حماس عمل الأزمة وفعاليتها، وبالتالى إحباط نفسى ومن ثم تثبيط الهمم.

- **الصراع ذو الطابع الشخصى**: فلماذا ترهق نفسك فى حل أو قيادة أزمة إذا كانت المداهنة والنفاق والتزلف وليس الكفاءة هى السبيل إلى الفوز والارتقاء.
- **التوقعات غير الواضحة**: فلا يمكنك أن تضغط على الفريق العامل معك لزيادة سرعة الأداء، ثم تطالبهم بالحرص على الجودة وعدم ارتكاب أخطاء مكلفة.
- **القواعد غير الضرورية**: فلا تمنع الكلام – كمثال – إذا لم يكن ضاراً بمستوى الأداء.
- **التصميم الردئ للأزمة**: فأنت إذا جزأت إدارة عملية الأزمة إلى خطوات مملة – لا لون لها ولا طعم – ومتكررة فسوف يفيض فريق العمل ضجراً وخذلانًا.
- **الاجتماعات العبثية وغير الهادفة**: فإجبارك للغير على حضور لقاءات عديمة الجدوى لن يقود إلى زيادة كفاءتهم حين يعودون للعمل.

---

(١) التحفيز الخارق، سلسلة خلاصات، إصدار شركة شعاع، السنة (٤)، العدد (٢)، يناير ١٩٩٦.



- **المنافسة الداخلية السلبية** : المنافسة غير الايجابية بين فريق عمل الأزمة قد يؤدى إلى إيجاد جو عدائى بغيض.
- **الرياء والمداهنة**.
- **الخداع والكذب**.
- **التعتيم وحجب المعلومات** نتيجة سوء الظن وعدم الثقة بالعاملين وإخفاء الحقيقة.
- **الرفض المستمر ووأد روح المبادرة والإبداع**.
- **النقد** : وليست هناك كذبة أكبر من كذبة النقد البناء، فلا يوجد نقد بناء، وتعامل مع كل خطأ وحوله إلى فرصة للتعلم والتطور.
- **سوء اختيار العاملين معك**.
- **السكوت عن الأداء السيئ**.
- **الاستهانة بجهود العاملين معك**.
- **الرقابة اللصيقة** : فهم ليسوا آلات أو سذجا أو صغارا.
- **الظلم** : فإذا صمت العاملون معك على الظلم مكرهين فإن الحق لا يصمت.

أنت الآن قبطان سفينة الأزمة.. تعلم كيف تقود السفينة لتصل ببحارتك إلى شاطئ النجاح ولا تتسبب فى أى تمرد قد يقودك نحو الهلاك.



الخامسة: التفكير المستمر فى وقت الأزمة

لتعلم أن الواقع الذى تعيش فيه بنفس المشكلات الحالية هو الذى أفرز الأزمة التى تواجهها، وبالتالى عليك أن تفكر من جديد وبأسلوب حديث وغريب عن أساليبك العادية أو التقليدية لتجد مخرجاً من هذه الأزمة.

الفشل الحقيقى هو عدم المحاولة وتوقف التفكير. والناجحون هم الذين لديهم أهداف محددة (وهى حل الأزمة) أما القادة العاديون فيكتفون بالأحلام.

عليك أن:

- تعرف الأزمة وتحددها وتحصرها فى نطاق ضيق وفرق بين الأسباب والأعراض وابحث عن علاقة السبب والنتيجة.
- ركز وثابر واصبر، خذ وقتا كافيًا لا تضيعه ولا تيأس بسهولة، فالتفكير الجيد والأفكار الجيدة تجئ على مهل.
- كن محدداً واضحًا واجمع المعلومات اللازمة، فرِّق بين الحقائق والآراء واستخدم الأسئلة: ماذا – لماذا– متى – من – كيف، .. هذه الأسئلة هى أعز أصدقائك عند الأزمة.
- ثق بقدراتك ونمها واصقلها وثق بنفسك وقدرتك على تحقيق الهدف بفضل الله.
- كن حريصًا على توليد الأفكار، فالأفكار الجيدة تستدعى بعضها بعضًا، لا تتوقف بسرعة.



- لا تتخلَّ عن أفكارك الجديدة لمجرد رفضها من الآخرين.
- دع عقلك يسترخ، فخذ فترة راحة، اعمل شيئًا آخر: نم، امش، اسبح، أعط عقلك فرصة للاسترخاء، أقبل بعد ذلك على العمل بروح جديدة، فالأزمة ورجالك يحتاجون إليك.



وإياك و:

- الرؤية غير الصحيحة للأشياء.
- خداع الإدراك.
- الاعتياد والروتين.
- الخوف.
- التسرع
- الجمود.
- سخرية الآخرين من أفكارك.

السادسة: حل المشكلات وقت الأمة

يعتبر حل المشكلات أحد العناصر الأساسية والمؤثرة فى الأزمة والقضية هى وجود فجوة بين الوضع القائم والوضوع المرغوب أو المخطط أو قد تكون انحرافًا عن الأهداف المطلوب تحقيقها أو قد تكون القضية مجموعة من الصعوبات التى تمنع الوصول إلى هدف معين (حل الأزمة)



لا تتصارع مع المشكلات بل اسع لحلها

ولمواجهة مشكلتك عليك بـ:

١ – **تحديد المشكلة** وعليك الآن القيام بالإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل من السهل التعامل مع المشكلة؟ فبعض المشكلات قد يكون من الصعب التعامل معها؟ (ويقصد بصعوبة التعامل هو تكلفة التعامل معها وصعوبة تحديدها)
- هل من الممكن أن تقوم المشكلة بحل نفسها؟ وماذا يحدث إذا لم نتعامل مع هذه المشكلة؟
- هل أنت مسئول عن القرار؟
- هل المشكلة تؤثر على آخرين وهل تحتاج إلى ميزانية؟

٢– **تشخيص المشكلة**:

هنا تأتى المرحلة الخاصة بمهارتك وخبرتك، وتتوقف عملية التشخيص بالقيم والخلفيات الخاصة بك فعندما تكون القيم الاقتصادية هى الدافع الرئيسى للقائد فإن قراره وتشخيصه للمشكلة يرتبط بتأثيرها على النواحى الخاصة التى تتضمن التسويق، الإنتاج، الأرباح، وتوضيح القيم التى يرتبط بها القائد سوف يساعد فى عملية تشخيص وتعريف المشكلة، بالإضافة إلى أن قيم الآخرين سوف تؤثر على جوانب مدى قبولهم للقرار المرتبط بالمشكلة.

٣- جمع وتحليل المعلومات حول المشكلة :[١]

بعد تحديد وتشخيص المشكلة على القائد أن يبدأ فى تحديد البيانات المطلوبة والتى يكشف تحليلها عن أسباب المشكلة ويتوقف نوع البيانات المطلوبة على عدة عوامل منها :

- الموارد المتاحة (الفنية، البشرية) .
- مدى خطورة المشكلة ودرجة تعقدها .
- درجة السرعة المطلوبة لحل المشكلة .

وعليك أن تستبعد أية بيانات غير لازمة أو غير مفيدة أو التى قد تعطى مؤشرات مضللة وذلك حتى توفر جهدك على البيانات الصحيحة اللازمة .

٤ - التحقق من البدائل المطروحة لحل المشكلة

كن على يقين بأن أى مشكلة لها حل أو بديل، وكل بديل أو حل يحتاج إلى توافر إمكانيات وقدرات معينة، وعليك أن تستبعد جميع البدائل غير القابلة للتنفيذ أو التى تخرج عن نطاق إمكانياتك .

٥- تحليل كل بديل على حدة :

بعد أن تتحقق من وجود البدائل الممكن تحقيقها فى حدود الإمكانيات والقدرات المتاحة، لابد أن تحلل كل بديل من البدائل المطروحة للحل، والتحليل هنا يوضح مزايا وعيوب كل بديل على حدة، ويوضح العائد الذى يحققه البديل مقارنًا بالتكاليف .

(١) د. محمد فتحى، مرجع سابق.



وتذكر أن الهدف الأساسى هنا هو الوصول إلى اتخاذ القرار الذى يعود عليك بنتائج إيجابية.

٦- اختيار أنسب بديل:

هنا يتم الاختيار فى الإطار الذى يحقق أفضل نتائج متوقعة ولكن كيف تختار البديل المناسب؟ الزم دائماً المعايير الملائمة للاختيار فقد يكون:

- الخطر المتوقع أو المكاسب المنتظرة.
- أو الوفرة فى الجهد.
- أو الموارد المتاحة وقيودها.

٧- بدء التنفيذ:

ما دمت اخترت البديل المناسب لحل المشكلة، عليك الآن أن تبدأ التنفيذ وتحدد المسئوليات الملقاة على عاتق كل فرد فى فريق عمل الأزمة وذلك لإتمام التنفيذ الفعلى، ولا تنس أن تبين المعايير اللازمة لمتابعة التنفيذ والعمل على عدم انحراف الخط المرسوم له.

عزيزى القائد ***لا تنس آراء فريق العمل معك فى كل خطوة من الخطوات السابقة.***



وتذكر أن:

- كثيراً من الأفراد يدينون بالنجاح العظيم الذى حققوه للمشكلات الصعبة التى واجهوها .
- عندما نبتلى بالصعوبات فإن الله يهدينا إلى الحلول .
- ليس المهم حجم المشكلة ولكن الأهم هو السيطرة عليها وحلها .

السابعة: قيادة التغيير وقت الأزمة:

التغيير المستمر هوالشىء الأساسى المطلوب بعد معالجة الأزمة، فإما أن تسعى نحو التقدم أو تتخلف عن الآخرين، ولكن متى تتخلف عن التقدم فى معالجة أزمتك؟

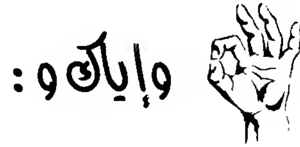
عندما :

- تعيش على طموحات متواضعة وترضى بالقليل من الإنجازات .
- تقلل من شأن رؤيتك فى إدارة الأزمة .
- لا تهتم بتحقيق انتصارات فى الأجل القصير، فتتابع الانتصارات حافز على طريق القضاء نهائيًا على الأزمة وينضم المعارض لك إلى صفوف المقاومة السلبية .
- تفشل فى غرس ثقافة التغيير لدى فريق عمل الأزمة معك .
- تتراخى وترضى عن أدائك ونفسك .



وللقيام بقيادة التغيير المناسب وقت الأزمة عليك بـ[1] :

١- أوجد إحساساً بالإلحاح للتغيير وكافح الكسل والرضا عن الذات .



- الشعور بعدم وجود أزمة .
- الموارد المادية والأرصدة المالية التى تقتل النجاح ما دام هناك فائض .
- تدنى معايير تقييم الأداء .
- تزويد فريقك بأنظمة قياس داخلية جامدة تسهل أداء العمل من خلال أعمال روتينية .
- عدم وجود نظام للإفادة المرتدة .
- عدم الالتفات للناصحين الأمناء .
- عدم الإصغاء للأخبار السيئة .
- الحديث عن الماضى السعيد والإنجازات الخارقة السابقة .

٢- قم ببناء تحالف داخلى لقيادة مساعى التغيير، واحرص على أن يكونوا هم أهل الحل والعقد ، وهؤلاء هم الذين سيقضون على العقبات ويحققون لك الانتصارات، ولكن عليك باختيار الأقوياء وليس الضعفاء واجعل تحالفك

(١) قيادة التغيير، سلسلة خلاصات، إصدار شركة شعاع، السنة (٥)، العدد (١)، يناير ١٩٩٧ .

مبنيًا على الثقة والعمل الجماعى وفعالية الاتصال والاحترام المتبادل.

٣- قم بوضع رؤية واستراتيجية، وهذه الرؤية مهمة جدا لإدارة الأزمة.

لأنها:

- توضح الاتجاه، فإذا لم تكن تعرف فى أى اتجاه تسير فسوف تجد نفسك فى مكان آخر.
- تحفز العاملين وتبين لهم المستقبل الأفضل الذى عليهم أن يضحوا من أجله اليوم.
- تساعد على التنسيق، فالكل يعرف إلى أين يتجه ويقوم بعمله دون أن يرجع فى كل صغيرة وكبيرة إليك أيها القائد.

وحتى تكون رؤيتك نافذة إلى قلوب فريق العمل معك:

- انقل رؤيتك المتخيلة عن المستقبل البعيد.
- خاطب مصالح العاملين معك فى الأجل الطويل.
- اجعل رؤيتك واقعية يمكن تحقيقها، واضحة للجميع، مرنة من السهل شرحها.

٤- قم بتوصيل رؤيتك للآخرين:

الاتصال الفعال هو مفتاح لحشد كل طاقات العاملين وراء رؤية واحدة مشتركة، أما الاتصال الضعيف فهو خير وسيلة لنزع فتيل الحماس من قلوب فريق العمل، ومن ثم وقف أى عملية تغيير لحل الأزمة.



- كن بسيطا .
- استعن بالبلاغة والأمثلة واللغة المعبرة .
- استعن بأشكال مختلفة لتوزيع البيانات .
- كرر وكرر ثم كرر .
- كن قدوة .
- استمع للآخرين دائماً .

٥- مكّن فريق العمل من عملهم فإذا قمت بإجراء تغيير ما سوف تجد من يقف ضدك - من فريق العمل الخاص بك - وهنا عليك الدفع بأهل الحل والعقد ليبسروا لك العقبات، ولا تنس التدريب لتغيير العادات السابقة وفوض السلطات ووفر الموارد وبيئة العمل الحافزة نحو التجديد باستمرار وذلل الصعوبات .

٦- حقق انتصارات سريعة فى الأجل القصير لتثبت للغير والمتشككين فى نجاح عملية التغيير أنك على الطريق الصحيح فهذا يوفر لك أركان تغييرك الجديد .

أنت على الطريق الصحيح فلا تيأس أبداً .

تنظر لمن معك على أنهم مجرد أدوات، فإرادة الإنسان هى محور كل الأحداث والقيادة ليست لقبًا يمنحه لك من تقودهم ولكن قدرة تحصل عليها بنفسك.

ولتستمر المعارك ما دمت أنت القائد

ولكن على جبهات أخرى . .





المراجع

الكتب :

١ - د. إبراهيم السيد جاد الله : المنهج السلوكى فى الإدارة، (الناشر : المؤلف).

٢ - د. إجلال عبد المنعم حافظ (وآخرون) : أساسيات الإدارة، مطبعة الإيمان، ١٩٩٥.

٣ - د. أحمد سيد مصطفى : المدير فى عالم متغير، (الناشر : المؤلف)، ١٩٩٥ .

٤ - بيرى م. سميث : تولى المسئولية دليل عملى للقادة، ترجمة/ عبد القادر عثمان، مركز الكتب الأردنى، ١٩٨٩ .

٥ - د. حسن محمد خير الدين : العلوم السلوكية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٥.

٦ - د. حسن محمد خير الدين (وآخرون) : العلوم السلوكية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٥ .

٧ - د. حسن محمد خير الدين (وآخرون) : العلوم السلوكية - المبادئ والتطبيق، دار غريب، ١٩٩٥ .

٨ - د. جيرى ل. جراى : الإشراف - مدخل علم السلوك التطبيقى لإدارة الناس، ترجمة د. وليد عبد اللطيف هوانه، مراجعة د. حسين العلوى، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ١٩٨٨ .

٩ - جيفرى ماير : إدارة الوقت للمبتدئين، مكتبة جرير، ١٩٩٧ .



١٠- دوروثى ليدز : الأسئلة الذكية للمديرين الناجحين، ترجمة / ريم السالم، مراجعة / يوسف القبلان، مطابع أطلس، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٤.

١١- ساموبل أ. سيبرت : قوة الاعتزاز بالنفس، مكتبة جرير، ١٩٩٩.

١٢- د. سيد الهوارى : أى نوع من المديرين أنت، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٨٨.

١٣- د. سيد الهوارى : نظرة كلية على أصول الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٨٧.

١٤- د. سيد الهوارى (وآخرون) : مبادئ الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٣.

١٥- د. صوئيل حبيب : فن قيادة الجماعات، دار الثقافة، القاهرة، الطبعة الخامسة، ١٩٨٧.

١٦- د. عادل شكرى : الإدارة العامة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٥.

١٧- د. عايدة سيد خطاب (وآخرون) : أصول الإدارة، دار صفا، القاهرة، ١٩٩٢.

١٨- د. عبد الفتاح دياب حسين : الأعمدة السبعة للإشراف الفعال، القاهرة، ١٩٩٦.

١٩- د. عبد الفتاح دياب حسين : إدارة الموارد البشرية - مدخل متكامل، القاهرة، ١٩٩٧.

٢٠- د. على السلمى : إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٩٢ .

٢١- د. على السلمى : السلوك التنظيمى، مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٨٨ .

٢٢- د. على السلمى : السلوك الإنسانى فى الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، (بدون تاريخ).

٢٣- د. على السلمى (وآخرون) : أساسيات الإدارة، جامعة القاهرة، التعليم المفتوح، ١٩٩٢ .

٢٤- د. على عبد الوهاب (وآخرون) : إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٥ .

٢٥- د. على عبد الوهاب (وآخرون) : الإدارة مدخل بيئى ومنهج تنمية مهارات المدير، دار صفا للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٨٩ .

٢٦- د. على عبد الوهاب (وآخرون) : إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٦ .

٢٧- د. فيصل بابكر: مهارات الإشراف الإدارى الفعال، دار قابس للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ١٩٩٩ .

٢٨- د. كمال حمدى أبو الخير: مبادئ الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة .

٢٩- لورين ب. بيلكر: مدير لأول مرة، ترجمة/ جمال إمام، مركز الأهرام، الطبعة الثالثة (بدون تاريخ).

٣٠- د. ليلى شحاتة (وآخرون) : العلوم السلوكية فى التنظيم والإدارة، مكتبة



الشباب، ١٩٩٠.

٣١- ماريون أى هاينز: إدارة الأداء - دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة/ د. محمود مرسى (وآخرين)، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ١٩٨٨.

٣٢- مالكوم بيل: الاجتماعات كيف تجعلها ناجحة؟، ترجمة/ مشيرة محمود عبد الرحمن، مراجعة/ يوسف القبلان، المملكة العربية السعودية، ١٩٨٨.

٣٣- محمد فتحى: الإدارة والمدير.. الطريق نحو نجاح المشروع الصغير، دار الطباعة والنشر، نقابة التجاريين الجيزة، ١٩٩٨.

٣٤- د. محمد محمد إبراهيم، د. عبد الفتاح دياب: الأصول العلمية لإدارة الأعمال، الولاء للطبع والتوزيع، شبين الكوم، ١٩٩٢.

٣٥- هشام الطالب: دليل التنمية البشرية، المعهد العالى للفكر الإسلامى، واشنطن، الولايات المتحدة، ١٩٩٤.

الدوريات:

١ - الشركة العربية للإنتاج العلمى (شعاع): قوة القرار، السنة (٢)، العدد (١)، يناير ١٩٩٤.

٢ - الشركة العربية للإنتاج العلمى (شعاع): القيادة وقت الأزمات، السنة (٢)، العدد (٨)، أبريل ١٩٩٤.

٣ - الشركة العربية للإنتاج العلمى (شعاع) : المدير المفوه، السنة (٢)، العدد (١٢)، يونيه ١٩٩٤ .

٤ - الشركة العربية للإنتاج العلمى (شعاع) : الأولويات أولى، السنة (٢)، العدد (١٩)، أكتوبر ١٩٩٤ .

٥ - الشركة العربية للإنتاج العلمى (شعاع) : التحفيز الخارق، السنة (٤)، العدد (٢)، يناير ١٩٩٦ .

٦ - الشركة العربية للإنتاج العلمى (شعاع) : التوجيه البارع، السنة (٤)، العدد (١٦)، أغسطس ١٩٩٦ .

٧ - الشركة العربية للإنتاج العلمى (شعاع) : قيادة التغيير، السنة (٥)، العدد(١)، يناير ١٩٩٧ .

برامج تدريبية :

١ - إدارة فرق العمل، شركة سيمنار، ١٩٩٨ .



مطابع دار الطباعة والنشر الإسلامية

العاشر من رمضان المنطقة الصناعية ب ٢ - تليفاكس : ٣٦٣٣١٤ - ٣٦٢٣١٣

مكتب القاهرة : مدينة نصر ١٢ ش ابن هانيء الأندلسي ت : ٤٠٣٨١٣٧ - تليفاكس : ٤٠١٧٠٥٣